



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Liikelaitostumisen vaikutukset

## Case: Espoo Talouspalvelut

Ikonen, Sini

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Liikelaitostumisen vaikutukset  
Case: Espoo Talouspalvelut

Sini Ikonen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2016

Sini Ikonen

**Liikelaitostumisen vaikutukset Case: Espoo Talouspalvelut**

Vuosi	2016	Sivumäärä	65
-------	------	-----------	----

Espoo Talouspalvelut tuottaa Espoon kaupungille taloushallinnon palveluita. Yksikkö toimi kunnallisena liikelaitoksena vuosina 2013 - 2015. Opinnäytetyössä tutkittiin, mitkä olivat liikelaitostumisen vaikutukset Espoo Talouspalveluille. Tutkimuksen näkökulmiksi valittiin taloudellinen ja henkilöstön näkökulma. Lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin liikelaitostumisen syitä ja sitä, miksi liikelaitosmuodosta kuitenkin luovuttiin.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin ensin kuntaa liiketoiminnan harjoittajana ja sitä, miten kunta voi eriyttää liiketoimintansa. Tämän jälkeen tutustuttiin kunnalliseen liikelaitokseen, sen toimintaan ja taloudellisiin piirteisiin sekä itse case-yritykseen. Opinnäytetyössä oli sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen piirteitä. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin haastattelua ja kyselyä.

Tutkimustulosten mukaan liikelaitostuminen on tuonut toimintaan kustannustehokkuutta. Liikelaitokseen liittyi olennaisesti toiminnan kehittäminen, jonka myötä organisaation kannattavuus on parantunut. Liikelaitoksessa jouduttiin myös erityisesti kiinnittämään huomiota budjetointiin sekä palveluiden hinnoitteluun ja tuotteistamiseen. Liikelaitostumisen myötä Hankintapalvelut-palveluyksikkö siirrettiin Espoo Talouspalveluihin. Työtehtävien määrä lisääntyi sisäisen työn osalta, koska laskuttamisen takia jouduttiin pitämään kirjaa tehdyistä työtunneista. Toisaalta henkilöstön palkka ei ollut muuttunut. Koska kaikki taloustoiminnot oli keskitetty Espoo Talouspalveluihin, yhteistyö toimialojen ja konserniesikunnan kanssa lisääntyi. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että liikelaitosmuoto oli kannattava ja sen avulla saatiin poistettua aiempia toimintaan liittyviä ongelmia. Liikelaitosmuodosta kuitenkin luovuttiin, vaikka saadut tulokset olivat positiivisia. Tämä johtui siitä, että toimintamalli oli tullut kehitystiestensä päähän eikä sillä voitu saavuttaa Espoon kaupungin asettamia uusia taloudellisia tavoitteita.

Opinnäytetyön tutkimustuloksista saatiin hyvä tapausesimerkki kunnallisesta liikelaitoksesta sekä liikelaitostumisesta ja sen vaikutuksista organisaation toimintaan valittujen näkökulmien osalta.

Asiasanat: kunta, kunnallinen liikelaitos, taloushallintopalvelut, kehittäminen, kannattavuus

Sini Ikonen

**The effects of changing the company form into a municipal enterprise: Case Espoo Talouspalvelut**

Year	2016	Pages	65
------	------	-------	----

Espoo Talouspalvelut produces economic management services for the city of Espoo. Between 2013 - 2015, the organization was a municipal enterprise. This Bachelor's thesis examined, from financial and personnel's viewpoints, what the effects of changing the company form into a municipal enterprise were. In addition, the reasons of becoming a municipal enterprise and later abolishing the company form were examined.

The theoretical section initially focuses on a municipality as a business operator and what kind of alternatives there are for a municipality to differentiate its business activity. This is followed by a discussion of the municipal enterprise and the case company Espoo Talouspalvelut. The thesis incorporated both quantitative and qualitative methods. Tools that were used for collecting material were interviews and surveys.

The results showed that changing the company form into a municipal enterprise has increased the cost-efficiency in Espoo Talouspalvelut. By developing the organization's functions, the organization's profitability has improved. In addition, Espoo Talouspalvelut had to pay special attention to budgeting and also pricing and productization of its services. After becoming a municipal enterprise, Hankintapalvelut department was transferred to Espoo Talouspalvelut. Work tasks had increased because of invoicing and the personnel had to keep a record of working hours. On the other hand there were no changes in the salaries. Because all the economic functions were centralized in Espoo Talouspalvelut, collaboration with industries and the Mayor's Office increased. All in all, the municipal enterprise form was worthwhile and with it the organization was able to eliminate earlier issues related to the functions. Despite the positive outcome, the municipal enterprise form was abolished. This was because the operating model started to become old and therefore it was not possible to achieve the new financial goals set by the city of Espoo.

A good case study of a municipal enterprise and its effects on the functions of the organization was achieved as an outcome of this thesis.

Keywords: municipality, municipal enterprise, economic management services, developing, profitability

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus .....	7
1.2	Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset .....	8
2	Kunta liiketoiminnan harjoittajana .....	9
2.1	Toimintaperiaatteet .....	9
2.2	Kuntatalous.....	10
2.3	Liiketoiminnan eriyttäminen .....	11
3	Kunnallinen liikelaitos.....	12
3.1	Perustaminen .....	13
3.2	Johtokunta ja johtaja .....	13
3.3	Tehtävät ja toiminnan periaatteet.....	14
3.4	Talous .....	15
4	Case: Espoo Talouspalvelut -liikelaitos .....	17
4.1	Espoo Talouspalveluiden toiminta.....	17
4.2	Espoo Talouspalveluiden talous.....	18
4.3	Liikelaitostumisen syyt ja liikelaitostumisprosessi .....	19
5	Tutkimusmenetelmät.....	20
5.1	Kysely.....	21
5.2	Haastattelu.....	22
6	Tutkimustulokset.....	23
6.1	Taloudelliset vaikutukset .....	24
6.1.1	Kannattavuus ja kustannustehokkuus.....	24
6.1.2	Muutokset tuotoissa ja kuluissa .....	25
6.1.3	Liikelaitosmuodon vaikutukset talousasioiden hoitamiseen .....	25
6.1.4	Positiivisia ja negatiivisia asioita liikelaitostumisessa .....	26
6.1.5	Neuvoja liikelaitostumista suunnitteleville kunnille .....	27
6.2	Henkilöstön kokemat vaikutukset .....	28
6.2.1	Yleinen organisoituminen.....	29
6.2.2	Omat työtehtävät .....	31
6.2.3	Työosaamiset ja kehittämistoimenpiteet .....	35
6.2.4	Työskentelyolosuhteet .....	37
6.2.5	Palkkaus.....	39
6.2.6	Yhteistyötahot .....	40
6.2.7	Muita kokemuksia .....	43
7	Johtopäätökset .....	44
7.1	Jatkotutkimus.....	48
7.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	48

8	Arviointi.....	49
9	Yhteenveto.....	50
	Lähteet .....	51
	Kuviot.. .....	54
	Liitteet.....	55

## 1 Johdanto

”Vastaamme tulee päivittäin asioita, jotka ovat muuttuneet tai muuttumassa. Välttämättä muutokset eivät ole kovin suuria, mutta silti ne voivat olla merkityksellisiä”, toteaa Katariina Ponteva kirjassaan Muutoksessa (Ponteva 2012, 3).

Työpaikkaan liittyvät muutokset voivat koskea työtehtäviä tai koko organisaatiota. Muutoksen tarkoituksena on tehdä jokin asia toisin, uudella tavalla. Joskus muutos voi olla pidempi prosessi varsinkin, kun kyseessä on organisaatiomuutos. Muutokset työympäristössä voidaan kokea eri tavalla riippuen siitä, keihin tai mihin tahoihin muutos eniten vaikuttaa. Toisinaan muutos voi merkitä enemmän organisaation johtajalle kuin sen työntekijöille tai toisinpäin. (Ponteva 2012, 3 - 4.) Joka tapauksessa muutos on aina muutos, ja se koskettaa usein monia ihmisiä.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, mitkä olivat liikelaitostumisen vaikutukset Espoo Talouspalveluille. Olin vuoden 2015 keväällä työharjoittelussa ja tämän jälkeen kesätöissä Espoo Talouspalveluissa Kirjanpito ja myyntilaskut -palvelualueella myyntireskontran puolella. Työharjoitteluun liittyvän raportin teon yhteydessä tutustuin Espoo Talouspalveluiden toimintaan ja tehtäviin. Ajatus opinnäytetyön aiheesta syntyi tämän jälkeen kesätöissä, jolloin esitelin alustavan tutkimusidean silloiselle esimiehelleni ja Espoo Talouspalveluiden toimitusjohtajalle. Pian Espoo Talouspalvelut varmistui opinnäytetyöni case-yritykseksi.

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Espoo Talouspalvelut muuttui kunnan liikelaitokseksi tammikuussa 2013 (Espoo Talouspalvelut -liikelaitos 2013, 2). Tätä ennen se oli ollut osa Espoon kaupungin konsernipalveluita. Opinnäytetyössä onkin tarkoituksena selvittää, miten liikelaitostuminen on vaikuttanut organisaatioon ja minkälaisia muutoksia se on tuonut tullessaan valittujen näkökulmien osalta viimeisten kolmen vuoden aikana. Espoo Talouspalvelut ei ole itse tutkinut eikä sille ole aiemmin tehty tutkimusta liikelaitostumisen vaikutuksista (Mussalo 2015b). Opinnäytetyötä ei kuitenkaan ole tehty toimeksiantona, vaan opinnäytetyön tekijän oman ehdotuksen ja kiinnostuksen pohjalta.

Opinnäytetyöprosessin aikana kävi ilmi, että vuoden 2016 alussa Espoo Talouspalvelut -liikelaitos palasi takaisin osaksi konsernipalveluita. Tutkimuksen johtopäätöksistä voidaan mahdollisesti löytää yhteneväisyyksiä tämän muutoksen syihin.

Opinnäyte tuottaa yleishyödyllistä tietoa ja on omalta osaltaan esimerkki liikelaitostumisesta ja sen vaikutuksista. Henkilökohtaisena tavoitteena on oppia kunnallisista liikelaitoksista ja

niiden toiminnasta, ja kasvattaa ymmärrystä työelämästä ja siitä, miten erilaiset muutokset vaikuttavat työntekijöihin. Opinnäytetyö on myös omiaan harjaannuttamaan tutkimusente-ko- ja työskentelytaitoja.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset

Tutkimus on rajattu sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, joista sisäiset tekijät otetaan mukaan tutkimukseen ja ulkoisia tekijöitä ei. Liikelaitostumisen vaikutuksia ja siihen liittyviä muutoksia tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta, jotka ovat taloudellinen näkökulma ja henkilöstön näkökulma. Nämä ovat siis sisäisiä tekijöitä. Tutkimuksesta rajataan pois ulkoiset tekijät, joita ovat esimerkiksi kuntalaiset ja ulkokuntalaiset, yritykset ja muut yhteistyökumppanit.

Rajauksen perusteena on se, että opinnäytetyössä halutaan keskittyä tutkimaan liikelaitostumista nimenomaan organisaation näkökulmasta. Yhtiömuutos tehdään organisaatiossa perustellusti, tavoitteena saada aikaan esimerkiksi uusia hyötyjä ja toiminnallisia muutoksia. Tästä johtuen onkin syytä olettaa, että yhtiömuodon muuttuminen vaikuttaa eniten itse organisaatioon.

Tutkimuksen taloudellinen näkökulma valittiin Espoo Talouspalveluiden toimitusjohtajalle kesällä 2015 tehdyn haastattelun perusteella, joka laadittiin alustavan opinnäytetyösuunnitelman tueksi. Haastattelussa kysyttiin liikelaitostumisen syitä ja kävi ilmi, että yksi peruste liikelaitostumiseen oli kustannustehokkuuden lisääminen (Mussalo 2015b). Näin ollen tutkimuksessa olisikin syytä tutkia liikelaitostumista taloudellisesta näkökulmasta. Henkilöstönäkökulma valittiin puolestaan siksi, että henkilöstö on yrityksen strateginen voimavara. Jos yhtiömuodon vaihtamisella halutaan saada aikaan toimintaan liittyviä muutoksia, vaikuttavat ne ainakin välillisesti myös henkilöstöön.

Tutkimuskysymykset on jaettu kahteen osaan: pääkysymykseen ja muutamaan tarkentavaan alakysymykseen. Nämä kysymykset on esitetty alla:

### Pääkysymys

1. Mitkä ovat liikelaitostumisen vaikutukset Espoo Talouspalvelut -liikelaitokselle?

### Alakysymykset

1. Miksi liikelaitostuttiin?
2. Mikä on liikelaitostumisen vaikutus organisaation talouteen nähden?
3. Mikä on liikelaitostumisen vaikutus organisaation henkilöstölle?
4. Miksi päätettiin luopua liikelaitosmuodosta ja palata takaisin konsernipalveluihin?



## 2 Kunta liiketoiminnan harjoittajana

Kunta toimii Suomessa demokraattisin periaattein. Kunnalla on itsehallinto, mikä tarkoittaa sitä, että kunnalla on päätösvalta omista asioistaan ja oikeus hallita itseään. Kunnanvaltuusto on kunnassa ylin päättävä elin. Sen jäsenet valitaan yleisillä kuntavaaleilla joka neljäs vuosi. Valtuuston tehtävänä on esimerkiksi valita kunnallishallituksen jäsenet. Kunnallishallitus puolestaan valmistelee valtuuston tekemät päätökset ja myös täytäntöönpanee ne. (Suomi.fi 2015.) Suomessa on vuonna 2016 yhteensä 313 kuntaa (Kunnat.net 2016).

Kunta- ja palvelurakenneuudistus sekä sen jälkeinen lisäys, kuntauudistus, ovat vuonna 2007 säädetyjä lakeja, jotka koskevat kunnan ja valtion tehtävajakoa sekä kunnan järjestämiä palveluja ja palveluiden rahoitusta. Kyseisten uudistusten avulla kuntien tarjoamille palveluille luodaan taloudellinen ja rakenteellinen pohja, tarkoituksena taata tasapuoliset ja tasokkaat palvelut jokaisessa kunnassa. (Suomi.fi 2015.)

### 2.1 Toimintaperiaatteet

Kunta on elinkeinotoiminnan harjoittaja ja järjestää kuntalaisille palveluita, joiden lähtökohdana on taata kuntalaisten perusoikeudet ja tarpeet. Palvelutoiminta perustuu lainsäädäntöön tai poliittiseen päätökseen, mutta myös kuntalainen voi tehdä aloitteen jonkin palvelun luomiseksi. Erittäin tärkeä kysymys palveluiden järjestämisessä on se, mikä on parhain tapa tuottaa palveluita. Kaikkea ei tarvitse kuitenkaan tuottaa itse, sillä palveluita voidaan hankkia myös esimerkiksi yksityisiltä palveluntuottajilta tai tuottaa yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Toisekseen on muistettava, että palvelut on pystyttävä tarjoamaan rajallisten taloudellisten resurssien puitteissa. (Säilä 2008, 37.) Rahoitus saadaan valtionosuuksista, kunnan verotuloista ja palvelumaksuista (Suomi.fi 2015).

Kunnan järjestämä palvelutoiminta on maksullista. Palveluista kertyvillä maksutuloilla (sekä tavaroiden myyntituotoilla) rahoitetaan noin 20 prosenttia kunnan menoista. Toiminnan hinnoittelulle ei ole juurikaan asetettu lakimääräyksiä, mutta hintoihin vaikuttaa asiakkaan maksumyky ja valtuuston päättämät hinnoitteluperusteet. (Kunnat.net 2015a; Laki kuntalain muuttamisesta 4.4.2013.) Palveluiden hinnoilla ei kuitenkaan kateta kaikkia tuotantokustannuksia, vaikka kunta voi tuottaa voittoa harjoittamallaan liiketoiminnalla. Tarkoituksena ei ole kohtuuton voitontavoittelu. Hinnoitteluun liittyy myös poikkeus, joka astuu voimaan kunnan toimiessa kilpailutilanteessa markkinoilla. Tässä tapauksessa kunnan pitää hinnoitella palvelunsa markkinaperusteisesti eli yksityisten toimijoiden hintatason mukaisesti, jotta kunta ei omalla toiminnallaan vääristäisi kilpailua. (Harjula & Prättälä 2015, 179, 856.)

Kunnalla on myös perustuslaissa myönnetty verotusoikeus. Veroprosenteista päättää kunnanvaltuusto. Verotulot ovat tärkeä osa kunnan toimintaa, koska niillä katetaan kunnan menoja.

Tärkein vero on kunnallisvero, mutta kunnalla on tämän lisäksi muita veromuotoja, kuten kiinteistövero ja koiraverot. Yhteisöiden maksamasta pääomaverosta menee myös osuus kunnalle. (Minilex.)

Yksi kunnanvaltuuston tehtävistä on asettaa kunnan toiminnalle tavoitteet ja strategiat. Tavoitteiden pitää olla samassa linjassa kunnan toiminnan tuloksellisuuden kanssa. Tuloksellinen toiminta tarkoittaa sitä, että toiminta on sekä laadullisesti että taloudellisesti onnistunutta. Tavoitteena on esimerkiksi tuottaa kuntalaisille laadukkaita palveluita korvauksena kuntalaisten maksamista veroista. (Säilä 2008, 37, 39.) Tuloksellisuuteen sisältyy esimerkiksi tehokkuus, tuottavuus ja vaikuttavuus. Tehokkuus on mittari, jonka avulla ilmaistaan, kuinka paljon enemmän samalla panosmäärällä olisi mahdollista saada aikaan (Kunnat.net 2012b). Tuottavuudessa on kyse panosten ja tuotosten välisestä suhteesta. Toiminta on tuottavaa esimerkiksi silloin, kun pystytään tuottamaan sama määrä tuotoksia vähemmällä panosmäärällä. (Kunnat.net 2015c.) Vaikuttavuudella puolestaan tutkitaan sitä, mikä on palvelusta saatujen vaikutusten suhde palvelun tuottamisessa käytettyihin resursseihin (Kunnat.net 2012c).

Sisäinen valvonta kuuluu kunnan johtamis- ja hallintojärjestelmään, ja sen tehtävänä on pitää huoli siitä, että kunnan toiminta on tuloksellista ja taloudellista. Näin edistetään kunnan tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan kehittämistä. Lisäksi sisäinen valvonta edistää toiminnan riskien hallintaa ja ennaltaehkäisyä ja varmistaa, että päätöksenteon tueksi esitetty tieto on paikkansapitävää ja kattavaa. (Kunnat.net 2015b; Säilä 2008, 65.)

## 2.2 Kuntatalous

Tulosohjausmalli on toiminnan ja talouden malli, jossa päätetään kunnan määrärahoista ja miten niitä käytetään toiminnallisten päämäärien saavuttamiseksi (Säilä 2008, 33). Valtuustolla on kunnassa budjettivalta, minkä takia valtuusto vastaa kunnan taloudesta sekä päättää sen perusteista ja tavoitteista. Lisäksi päätösvalta ulottuu sijoitustoiminnan ja rahoituksen ehtoihin. (Myllyntaus 2011, 7.)

Kunnan taloutta suunniteltaessa tärkeimpiä kulmakiviä ovat talousarvio ja taloussuunnitelma, joissa arvioidaan talouden kehittymistä. Niissä kuvataan tuloarviot, toiminnan määrärahat ja niiden suhde kunnan maksuvalmiuteen sekä miten investoinnit rahoitetaan. Täsmällisen taloussuunnitelman avulla pidetään huoli siitä, että kunnan resurssit riittävät kunnan velvoitteiden toteuttamiseen. Näin ylläpidetään kunnan talouden vakautta ja kestävä kehitystä. Talousarvio tehdään vuosittain ja taloussuunnitelma kolmen tai useamman vuoden ajalle. Molemmat hyväksyy kunnanvaltuusto. (Myllyntaus 2011, 10; Säilä 2008, 33, 35.)

Kuntalaki on antanut säännöksiä kunnan talouden tasapainovaatimukselle ja alijäämän kattamiselle. Taloussuunnitelman pitää olla joko tasapainossa tai vaihtoehtoisesti ylijäämäinen.

Jos talous on kuitenkin alijäämäinen, kunnalla on velvollisuus kattaa tämä alijäämä. Kunta-laissa todetaan, että kattamisvelvollisuus on toteutettava ”- viimeistään neljän vuoden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamista seuraavan vuoden alusta lukien”. (Harjula & Prättälä 2015, 740.)

### 2.3 Liiketoiminnan eriyttäminen

Kuten kuviosta 1 nähdään, kunta voi eriyttää liiketoimintansa kahdella eri tavalla: ulkoistamalla tai sisäisellä eriytyksellä. Eriyttämistapa on valittava sen mukaan, mitä eriyttämissäännöksissä on määrätty ja minkälaista liiketoimintaa kunta harjoittaa. (Jyväskylä, 192.)



Kuvio 1: Kunnan liiketoiminnan eriyttäminen (Jyväskylä, 192).

Ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että kunta tuottaa palvelunsa yksityisen yrittäjän kautta, mutta huolehtii palveluiden järjestämisestä (Säilä 2008, 21). Ulkoistamisessa kunnan liiketoiminta voidaan eriyttää kuntayhtymäksi, säätiöksi tai osakeyhtiöksi. Usein kunta valitsee näistä osakeyhtiö- tai kuntayhtymämuodon. (Jyväskylä, 192.) Sisäisessä eriyttämisessä on puolestaan

kyse siitä, että liiketoiminta eriytetään kunnan sisällä (Hartonen 2003, 17). Sisäinen eriyttäminen jaetaan edelleen kirjanpidolliseen ja laskennalliseen eriyttämiseen. Kirjanpidollisen eriyttämisen vaihtoehdot ovat kunnallinen liikelaitos tai muu taseyksikkö, joista kunnalliseen liikelaitokseen kuuluva kunnan liikelaitos on tämän opinnäytetyön tutkimuskohde. Laskennallinen liiketoimintojen eriytys jaetaan puolestaan koko liiketoiminnan laskennalliseen eriyttämiseen, liikelaitoksen osatoimintojen laskennalliseen eriyttämiseen ja liiketoimintaa harjoittavan kuntayhtymän osatoimintojen eriyttämiseen. (Jyväskylä, 192.)

### 3 Kunnallinen liikelaitos

Kunnat ovat harjoittaneet toimintaansa liikelaitosmuotoisena jo pitkään, mutta vasta vuonna 1993 kuntalakiin otettiin mukaan säännös liikelaitoksista. Säännöstä tarkennettiin vuonna 1995, jolloin siihen lisättiin liikelaitoksen perustamista ja hallintoa koskevat säännökset. Nämä säännökset ovat säilyneet tähän päivään asti lähestulkoon muuttumattomina. Toisaalta liikelaitoksen asema kunnallisena toimijana oli epäselvä, sillä liikelaitoksen käsitettä, tehtävää, taloutta ja asemaa kunnan hallinnossa ei ollut säädelty laissa ennen vuotta 2007. Uusien säädösten myötä tämä epäkohta korjattiin, ja näin ollen kunnallisen liikelaitoksen toimintaa ja toimintamahdollisuuksia voitiin tehdä läpinäkyvämmiksi ja tehokkaammiksi ja lisäksi liikelaitoksen asema markkinoilla selkiytyi. Liikelaitoksesta muodostuikin kunnassa hyvä vaihtoehto yhtiöittämiselle, sillä liikelaitosmainen toiminta sisältää monia eri etuja. Nämä edut koskevat esimerkiksi kuntalaisten oikeusturvaa ja demokratian toteutumista sekä sitä, ettei liikelaitos voi mennä konkurssiin. Vuonna 2013 liikelaitoksen toimintaa kuitenkin rajoitettiin kilpailuneutraliteetilla, jonka johdosta kunnallinen liikelaitos ei voinut enää toimia kilpailutilanteissa markkinoilla. (Harjula & Prättälä 2015, 234, 449 - 451.)

Käsitteeseen ”kunnallinen liikelaitos” sisältyy kolme eri liikelaitostyyppiä, jotka ovat kunnan liikelaitos, kuntayhtymän liikelaitos ja liikelaitoskuntayhtymä. Näiden tyyppien merkittävin ero on se, että kunnan ja kuntayhtymän liikelaitos kuuluvat kunnan tai kuntayhtymän varsinaiseen organisaatioon, kun taas liikelaitoskuntayhtymä on kuntien ja kuntayhtymien yhdessä perustama itsenäinen organisaatio. (Kunnat.net 2012a.) Koska liikelaitoskuntayhtymä on itsenäinen organisaatio, se on myös itsenäinen oikeushenkilö. Kunnan ja kuntayhtymän liikelaitokset eivät puolestaan ole itsenäisiä kirjanpitovelvollisia eivätkä ne voi toimia itsenäisinä oikeushenkilöinä. Hallinto järjestetään johtosäädännön määräyksen. Lisäksi kunnan liikelaitoksen on mahdollista toimia isäntäkunnan liikelaitoksena vähintään kahden kunnan yhteisen toimielimen alaisena. (Kunnat.net b.)

Kuntaliitto on vuonna 2011 tehnyt viimeisimmän tutkimuksen kunnallisten liikelaitosten määrästä. Silloin kunnallisia liikelaitoksia oli 172, ja nämä toimivat 71 kunnassa. (Kunnat.net 2012a.) Koska Suomessa oli 336 kuntaa vuonna 2011, noin 21 prosenttia kunnista omisti liikelaitoksia (Kunnat.net a). Vuoden 2009 jälkeen kunnallisten liikelaitosten kokonaismäärä oli

hieman laskenut, mutta toisaalta se on otettu käyttöön useammilla toimialoilla ja kunnissa. Liikelaitosten yleisyyteen kunnissa on todennäköisesti vaikuttanut myös kuntaliitosten suuri määrä. Vuonna 2006 kuntia oli 431 kun niitä vuonna 2016 on enää 313 (Kunnat.net 2016). Tästä päätellen: mitä vähemmän kuntia, sitä useammassa liikelaitosmainen toiminta on tullut käyttöön suhteutettuna kuntien lukumäärään.

Tämän opinnäytetyön case-yritys Espoon Talouspalvelut oli liikelaitostyypiltään kunnan liikelaitos. Alaluvuissa 3.1 Perustaminen, 3.2 Johtokunta ja johtaja sekä 3.3 Tehtävät ja toiminnan periaatteet on kerrottu yleisesti kunnallisen liikelaitoksen perustamisesta, johtokunnan merkityksestä liikelaitokselle ja liikelaitoksen tehtävistä ja toiminnasta. Tämä johtuu siitä, että ne ovat samoja liikelaitostyypistä riippumatta. Alaluvussa 3.4 Talous keskitytään tarkastelemaan erityisesti kunnan liikelaitosta, sillä sen toimintaan liittyvät säännökset eroavat muiden kunnallisten liikelaitosten säännöksistä.

### 3.1 Perustaminen

Kunnallinen liikelaitos kuuluu kuntaan tai kuntayhtymään, ja kunta, kuntayhtymä tai useampi kunta yhdessä perustaa sen erillisellä päätöksellä. Erillisen päätöksen tekee kunnanvaltuusto tai kuntayhtymän ylin toimielin. (Harjula & Prättälä 2015, 449.) Ennen liikelaitostumispäätöstä on kuitenkin vielä varmistettava, että liikelaitos täyttää sen tehtäviin ja toimielinjärjestelmään liittyvät kuntalain asettamat vaatimukset (Kunnat.net c). Perustamispäätöksen ohella valtuusto asettaa tavoitteet liikelaitoksen toiminnalle, taloudelle ja palveluille, muttei päätä keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Keinoista vastaa liikelaitos itse. (Harjula & Prättälä 2015, 234.)

Jokaisen kunnallisen liikelaitoksen nimeen pitää sisältyä sana ”liikelaitos”, mutta epävirallisissa yhteyksissä tämä on mahdollista jättää pois. Kunnallisen liikelaitoksen alatermejä ”kunnan liikelaitos”, ”kuntayhtymän liikelaitos” tai ”liikelaitoskuntayhtymä” voidaan käyttää silloin, kun kunnallinen liikelaitos on perustettu lakien mukaisesti. (Harjula & Prättälä 2015, 450, 454.)

Kunnallisen liikelaitoksen aloittava tase laaditaan kirjanpitolain mukaisesti. Tase muodostetaan tase-erien välisenä siirtona kunnan tai kuntayhtymän kirjanpitoon merkityistä kirjanpitoarvoista. (Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto 2013, 5.)

### 3.2 Johtokunta ja johtaja

Kunnallisella liikelaitoksella on lakisääteinen toimielin, johtokunta, joka vastaa liikelaitoksen toiminnasta. Sen tehtävistä on tehty säännökset kuntalakiin, jonka mukaan johtokunta valvoo

liikelaitoksen etua, ohjaa liikelaitoksen toimintaa ja organisoi riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan. (Harjula & Prättälä 2015, 457 - 458.) Näihin tehtäviin sisältyy monia tarkennuksia.

Liikelaitoksen toiminnan ohjaamiseen sisältyy toiminnan kehittäminen. Johtokunta kehittää liikelaitoksen toimintaa valtuuston asettamien talouden ja toiminnan tavoitteiden mukaisesti, sekä seuraa ja raportoi näiden kehitystavoitteiden toteutumisesta. Lisäksi johtokunta tekee tilinpäätöksen, hyväksyy talousarvion ja -suunnitelman sekä päättää pitkävaikutteisista menoista, kuten investoinneista. Hallinnon järjestämiseen kuuluu puolestaan esimerkiksi liikelaitoksen johtajan nimittäminen ja irtisanominen. Johtokunta voi kuntaa edustaessaan käyttää puhevaltaa liikelaitoksen tehtäviin liittyvien asioiden osalta. (Harjula & Prättälä 2015, 457.)

Johtokunnan lisäksi kunnallisella liikelaitoksella on johtaja, joka on johtokunnan alainen ja jonka virkanimenä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti termiä ”toimitusjohtaja”. Johtaja on virkasuhteessa kuntaan tai kuntayhtymään, ja hänen tehtäviinsä kuuluu liikelaitoksen toiminnan johtaminen ja kehittäminen sekä sisäisen valvonnan, hallinnon ja taloudenhoidon järjestämisestä huolehtiminen. Johtaja pitää huolen siitä, että johtokunnan tekemät päätökset valmistellaan ja otetaan käyttöön. Lisäksi johtajalla on oikeus tulla kuulluksi ja käyttää puheenvuoroa erilaisissa tilanteissa johtokunnan puolesta. (Harjula & Prättälä 2015, 462 - 463.)

### 3.3 Tehtävät ja toiminnan periaatteet

Kunnallinen liikelaitos on taloudellisesti itsenäinen organisaatio, jossa hoidetaan erilaisia kunnan toimialaan kuuluvia tehtäviä liiketaloudellisia periaatteita ja hallintosääntöä noudattaen. Se on siis palveluiden tuottajaorganisaatio. (Kunnat.net b.) Lisäksi kunnallisia liikelaitoksia voidaan perustaa hoitamaan kuntien sisäisiä palveluita tilaaja-tuottaja-mallin mukaisesti ja tuottamaan lakisääteisiä peruspalveluita jäsen- ja sopimuskunnille yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Ennen liikelaitos voitiin perustaa myös liiketoimintaa varten, mutta vuonna 2013 kuntalaki muuttui niin, että liikelaitosten tehtäväaluetta pienennettiin. Silloiset, liiketoimintaa harjoittaneet liikelaitokset oli yhtiöitettävä. Kunta voisi siis harjoittaa liikelaitosmuotoista toimintaa vain siinä tapauksessa, ettei lain 126 § mukaista yhtiöittämiskynnystä ylitetä. (Harjula & Prättälä 2015, 452; Kunnat.net 2012a.)

Vaikka kunnallinen liikelaitos ei voi harjoittaa liiketoimintaa, sen toiminnalle on asetettu kannattavuusvaatimus. Sen mukaan tehtävien suorittamisesta syntyneet kulut on pystyttävä kattamaan tehtävistä saatavilla tuotoilla. Kannattavuusvaatimuksen takia kunnallisen liikelaitoksen on mahdollista tuottaa kunnan peruspalveluita. Tällaisesta toiminnasta saatavat tulot ovat pääasiassa asiakasmaksuja, mutta ne voivat olla myös korvauksia muilta kunnan yksiköiltä tai jäsen- tai sopimuskunnilta. Lisäksi liikelaitos voi hoitaa sellaisia tehtäviä, joista syntyviä kuluja ei kateta kokonaan asiakasmaksuilla. Silloin toiminta on kannattavaa, kun kustannukset saadaan katettua asiakasmaksujen lisäksi erikseen myönnettävillä avustuksilla ja tuilla. Tällai-

sen menettelyn piiriin kuuluvat kunnan erikseen tukemat tehtävät, joissa osa kustannuksista katetaan suoriteperusteisella toiminta-avustuksella, esimerkiksi tariffituella. Nämä sisällytetään palvelusuorituksen hintaan. Myöskään viranomaistehtäviä ei kustanneta pelkillä askasmaksuilla. (Harjula & Prättälä 2015, 452.)

Viranomaistehtäviä ovat muun muassa terveys- ja rakennustarkastajien hoitamat tehtävät (Harjula & Prättälä 2015, 405). Mitä tahansa viranomaistehtäviä ei kunnalliselle liikelaitokselle voida kuitenkaan antaa, sillä tehtävä määräytyy liikelaitoksen toimialan ja muiden sen suorittamien tehtävien mukaan. Olennaista on myös huomioida, etteivät viranomaistehtävät voi olla keskeinen osa kunnallisen liikelaitoksen tehtäväkokonaisuutta, vaan tehtäviä hoidetaan päätoiminnan yhteydessä. (Kunnat.net b.)

Kunnallisen liikelaitoksen toimintaa ohjataan hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti. Lisäksi toimintaa säätelee soveltuvien osin hallintolaki, julkisuuslaki ja kuntalaki sekä muu yleinen, kunnan toimintaa säätelevä lainsäädäntö. Palveluiden hinnat määritellään kustannusvastavuuden periaatteiden mukaisesti. Tällöin palvelun hinnoittelussa voidaan käyttää esimerkiksi standardihintaa. Standardihinta määräytyy liikelaitoksen talousarvioon perustuvien menojen ja tähän lisättyjen toimintaan sitoutuneiden pääoman korvausten sekä välillisten hallintokustannuksien mukaan. (Harjula & Prättälä 2015, 452 - 453.)

### 3.4 Talous

Koko kunnan talouteen liittyviä säännöksiä käytetään osittain kunnallisen liikelaitoksen taloudesta. Ne säännökset, jotka eivät päde suoraan liikelaitokseen, ovat poikkeuksia ja niistä on koottu erillinen osio kunnan taloutta koskevan lakipykälän yhteyteen. Poikkeukset liittyvät talousarvion ja -suunnitelman sekä tilinpäätöksen ja kirjanpidon laatimiseen. (Harjula & Prättälä 2015, 790 - 791.) Jokaisen liikelaitostyyppin kohdalla nämä säännöt poikkeavat vielä erikseen joiltakin osin. Näistä tarkastellaan aiemmin mainitun mukaisesti kunnan liikelaitosta koskevia säännöksiä.

#### A. Talousarvio ja taloussuunnitelma

Kunnallisella liikelaitoksella on kunnan talousarviossa muita kunnan toimintayksiköitä itsenäisempi asema. Kunnallisen liikelaitoksen talousarvioon ja -suunnitelmaan sisältyvät tuloslaskelma-, investointi- ja rahoitusosa. (Harjula & Prättälä 2015, 789.)

Kunnan liikelaitoksen talousarvio ja taloussuunnitelma on erillinen osa kunnan talousarviota ja -suunnitelmaa. Syynä tähän on se, ettei kunnan talousarvioon oteta kaikkia kunnalliseen liikelaitokseen liittyviä asioita mukaan. Kunnan talousarvion tuloarvioihin ja määrärahoihin ei oteta mukaan kunnan liikelaitoksen investointeja eikä käyttötalouden kulu- ja tuottoarvioita. Sen

sijaan kunnan liikelaitoksen ja kunnan väliset suoritukset ja kunnan liikelaitoksen sitovat meno- ja tuloerät otetaan mukaan kunnan talousarvioon. Kunnan ja kunnan liikelaitoksen välisiä suorituksia ovat liikelaitoksen peruspääoman tuotto ja sisäiset korot. (Harjula & Prättälä 2015, 789, 791; Tilastokeskus.) Sitovia meno- ja tuloeria ovat kunnan myöntämä toiminta-avustus ja kunnan sijoittama pääoma liikelaitokseen, liikelaitoksen palauttama pääoma kunnalle sekä kompensatio kunnan sijoittamasta pääomasta. Liikelaitoksen sitovista meno- ja tuloeristä päättää kunnanvaltuusto. Johtokunnan tehtävänä on puolestaan hyväksyä tehty talousarvio. (Harjula & Prättälä 2015, 790 - 791.)

## B. Kirjanpito

Kunnan liikelaitos ei ole itsenäinen kirjanpitovelvollinen, koska se on osa kunnan kirjanpitoa. Kunnan liikelaitoksen kirjanpito on kuitenkin eriytettävä tilikauden aikana kunnan kirjanpidosta, jotta saataisiin selville, mikä on liikelaitoksen taloudellinen asema ja oma tulos. (Harjula & Prättälä 2015, 791.)

## C. Tilinpäätös ja tilikauden tulos

Kunnan liikelaitoksen toiminnasta tehdään erillistilinpäätös kirjanpitolautakunnan kuntajaoston antamia ohjeita noudattaen. Tilinpäätökseen kuuluu tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma, ja se tehdään kalenterivuositain. Kunnan liikelaitoksen tilinpäätöslukuja ja talousarviota ei aina voi verrata keskenään, sillä liikelaitos käsitellään tilinpäätöksessä ja talousarviossa eri tavalla. (Tilastokeskus.) Erillistilinpäätöksen tarkastavat tilintarkastajat, ja sen allekirjoittavat liikelaitoksen johtaja ja johtokunnan jäsenet. Tämän jälkeen tilinpäätös menee kunnanhallituksen käsiteltäväksi. Koska liikelaitoksen tilinpäätös yhdistetään kunnan muuhun tilinpäätökseen, siitä ei erikseen tehdä tilintarkastuskertomusta. (Harjula & Prättälä 2015, 790 - 791.)

Toimintakertomus kuuluu myös kunnallisen liikelaitoksen tilinpäätökseen. Siinä kuvataan kunnallisen liikelaitoksen toimintaa ja esitellään, miten talousarviossa asetetut tavoitteet ovat toteutuneet kuluneella tilikaudella. Lisäksi siihen on sisällytettävä taseen ja rahoitus- tai tuloslaskelman ulkopuolelle jääneet taloutta ja toimintaa koskevat asiat, joita ovat esimerkiksi sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä arvio liikelaitoksen tulevasta kehityksestä. (Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto 2013, 24 - 25.)

Kunnan liikelaitoksen tilikauden tuloksesta on mahdollista laatia investointivaraus. Investointivaraus ei saa kuitenkaan ylittää ylijäämäerien määrää. Johtokunnan tehtävänä onkin selvittää kunnallisen liikelaitoksen toimintakertomuksessa, mitä tilikauden tulokselle tehdään. (Harjula & Prättälä 2015, 790.)



#### 4 Case: Espoo Talouspalvelut -liikelaitos

Espoon kaupungin väkiluku on 270 598 (maaliskuu 2016), mikä tekee siitä Suomen toiseksi suurimman kaupungin (Väestörekisterikeskus 2016). Kaupunki on muodostanut kuntakonsernin eli taloudellisen kokonaisuuden, johon kuuluvat emoyhteisö (kunta), oikeudellisesti itsenäiset tytäryhteisöt, kuntayhtymät ja osakkuusyhteisöt. Tässä kuntakonsernissa määräämisvalta on Espoon kaupungilla ja siihen kuuluvilla yhteisöillä. (Espoo 2015a.)

Espoon kaupunkikonsernia on vuoden 2016 alusta lähtien johtanut, valvonut ja ohjannut konsernihallinto, johon kuuluvat konserniesikunta, sisäinen tarkastus ja konsernipalvelut. Konsernipalvelut järjestää pelastustoimen Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksessa ja tuottaa kaupungin sisäisiä palveluja Hallinto- ja kehittämissyksikössä, Kaupunkitiedossa, Hankintakeskuksessa, Espoo Henkilöstöpalveluissa, Espoo Tietotekniikassa, Espoo Logistiikassa ja Espoo Talouspalveluissa. (Espoo 2015b.)

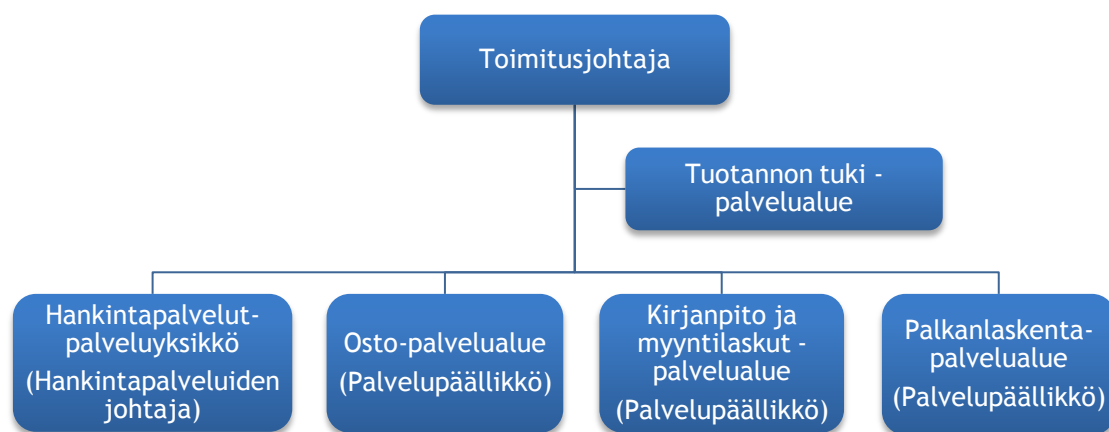
Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin vuosiin 2012 - 2015, jolloin Espoon kaupungin palvelutuottajana oli vielä palveluliiketoimi ja palveluyksiköt olivat kunnallisia liikelaitoksia. Palveluliiketoimeen kuuluivat kaupungin palveluliikelaitokset, jotka olivat Espoo Catering-, Espoo Henkilöstöpalvelut-, Espoo Kaupunkitekniikka-, Espoo Kiinteistöpalvelut-, Espoo Logistiikka- ja Espoo Talouspalvelut -liikelaitokset. (Espoo 2015d.) Palveluliikelaitoksilla oli johtokunta, joka hoiti liikelaitosten asioita. Johtokunta piti ennen kaikkea huolen siitä, että liikelaitosten toiminta oli Espoon kaupungin etujen mukaista ja että liikelaitoksilla oli tarvittavat perusteet toimia kunnallisina liikelaitoksina. Lisäksi johtokunnan tehtäviä olivat muun muassa talous- ja palkkahallintopalveluiden, kiinteistöjen hoito- ja siivouspalveluiden ja hankintapalveluiden tuottamisesta huolehtiminen. (Espoo 2015c.)

Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen (nykyinen Espoo Talouspalvelut, konsernipalveluiden yksikkö) toiminta ajoittui ajalle 1. tammikuuta 2013 - 31. joulukuuta 2015. Liikelaitoksen tarkoituksena oli tuottaa palveluita Espoon kaupungille ja muille sen liikelaitoksille tilaaja-tuottaja-mallin mukaisesti. (Espoo Talouspalvelut -liikelaitos 2013, 2; Espoo Talouspalvelut -liikelaitos 2014, 3.) Palvelut olivat omaa tuotantoa lukuun ottamatta myynti- ja ostolaskujen välityspalveluja ja laskutussaatavien perintätoimintaa. Edellä mainitut palvelut hankittiin ostopalveluina. Liikelaitoksessa työskenteli 166 henkilöä vuoden 2015 lopussa (Mussalo 2015a, 8.)

##### 4.1 Espoo Talouspalveluiden toiminta

Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen toiminta jakaantui Tuotannon tuki-, Kirjanpito ja myyntilaskut-, Osto- ja Palkanlaskenta -palvelualueisiin sekä Hankintapalvelut-palveluyksikköön. Koko liikelaitosta johti toimitusjohtaja. (Espoo Talouspalvelut -liikelaitos 2014, 3.) Jokaisella

toiminta-alueella oli kuitenkin myös omat johtajansa: palvelualueilla palvelupäälliköt ja Hankintapalvelut-palveluyksiköllä hankintapalveluiden johtaja (Mussalo 2015a, 6). Kuvio 2 on havainnekuva Espoo Talouspalveluiden organisaatiosta.



Kuvio 2: Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen organisaatiokaavio (Espoo Talouspalvelut -liikelaitos 2014, 3).

Espoo Talouspalvelut -liikelaitos hoiti siis, yksinkertaisesti ilmaistuna, Espoon kaupungin taloushallinnon operatiivisia toimintoja. Tähän sisältyivät osto- ja myyntilaskujen käsittely, kaupungin työntekijöiden palkan- ja palkkiolaskenta, hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusseuranta ja kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut. Lisäksi liikelaitoksen talouden ja toiminnan suunnittelusta, seurannasta ja arvioinnista sekä liikelaitoksen toimintaan liittyvistä asiantuntijapalveluista ja tuotannon tukipalveluista vastasi Tuotannon tuki -palvelualue. (Espoo Talouspalvelut -liikelaitos 2014, 2.)

Liikelaitoksen toiminnan tavoitteena oli tarjota asiantuntevaa palvelua asiakkaille ja tuottaa tarjoamansa palvelut moitteettomasti ja kustannustehokkaasti. Lisäksi haluttiin kehittää palvelua ja prosesseja asiakaslähtöisesti, Espoon etua unohtamatta. Kehityksen alla oli esimerkiksi työnjaon tarkentaminen liikelaitoksen ja toimialojen välillä. (Espoo Talouspalvelut -liikelaitos 2014, 2.)

## 4.2 Espoo Talouspalveluiden talous

Kunnanvaltuusto oli asettanut sitovia tavoitteita Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen taloudelle. Tavoitteiden mukaan liikelaitoksen tekemien investointien määrän piti olla korkeintaan talousarvion mukainen. Lisäksi Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen tuloksen oli oltava positiivinen. (Mussalo 2015a, 4.)

Vuonna 2015 Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen liikevaihto, sisältäen liiketoiminnan muut tuotot, oli noin 11,1 miljoonaa euroa (talousarvio). Tämä koostui 98-prosenttisesti sisäisestä myynnistä ja 2-prosenttisesti ulkoisesta myynnistä. (Espoo Talouspalvelut -liikelaitos 2014, 3.) Sisäiset myyntituotot syntyivät kaupungin sisäisten toimijoiden laskutuksesta ja ulkoiset tuotot muun muassa saatavien perintätuotoista. Lisäksi muita tuottoja olivat erilaiset korvaukset, kuten esimerkiksi työllistettyjen palkkatuki. (Mussalo 2015a, 5.) Toimintamenojen osuuden arvioitiin olevan noin 10,9 miljoonaa euroa budjetista, suunnitelman mukaisia poistoja huomioon ottamatta. Toimintamenot koostuivat suurimmaksi osaksi henkilöstökuluista ja palveluostoista. Tilikauden ylijäämä oli rahoitustuottojen ja -kulujen jälkeen noin 1,5 miljoonaa euroa. (Espoo Talouspalvelut -liikelaitos 2014, 3; Mussalo 2016.)

Toteutuneita lukuja ei opinnäytetyöhön ollut saatavilla, sillä vuoden 2015 tilintarkastus on vielä kesken.

#### 4.3 Liikelaitostumisen syyt ja liikelaitostumisprosessi

Kuntalain mukaan kaupunki voi järjestää toimintansa joko peruskaupungissa tai peruskaupungin ohella tiettyjen toimintojen osalta liikelaitosmuodossa. Liikelaitostumisprosessi menee kaupungissa virallisen johtosäännön mukaan. (Suuperko 2016.)

Kun vuonna 2012 Espoo Talouspalvelut siirtyi muiden Espoon kaupungin keskushallinnon konsernipalveluihin kuuluvien yksiköiden tapaan palveluliiketoimen alueelle, oli mietittävä, miten toiminta Espoo Talouspalveluissa pitäisi järjestää. Toiminnasta oli tullut nimittäin hieman epäselvää palveluliiketoimeen siirtymisen jälkeen. Palveluita ei ollut tuotteistettu ja asioita hoidettiin vähän ristiin ja rastiin. Tästä syystä toimintaan oli tehtävä muutos: oli selkeästi määriteltävä ketkä tarvitsevat palveluita ja ketkä tuottavat nämä palvelut, tilaaja-tuottajamallin mukaisesti. Lisäksi kustannuksista haluttiin tehdä läpinäkyviä ja taloushallinnollinen toiminta keskittää samaan paikkaan. Harkinnan jälkeen kaupungin valtuusto päätti liiketoimintajohtajan ehdotuksen pohjalta, että yksiköstä oli tehtävä liikelaitos. Näin meneteltiin myös muiden yksiköiden kohdalla. (Suuperko 2016.)

Kaikki lähti liikkeelle ideasta, jonka pohjalta ehdotettiin ratkaisua. Ratkaisusta tehtiin päätöksentekoa varten valmistelu, jossa päätettiin, minkälaiset toimintamallit liikelaitoksella on. Liikelaitostamisen valmisteluun osallistuivat liiketoimintajohtaja ja hänen lähimmät avainhenkilönsä, palveluliiketoimen hallinto- ja kehittämisyksikön johtaja ja henkilöstöpäällikkö sekä silloisten palveluyksiköiden johtajat, joista tuli liikelaitostumisen myötä liikelaitosten toimitusjohtajia. Valmistelussa oli mukana myös kaupungin johtoryhmä, jonka näkökulmaa liikelaitostumisesta selvitettiin. Lisäksi konserniesikunnan, toimialojen ja henkilöstön mielipiteitä kuultiin. Tärkeässä osassa olivat kokemukset Espoon kaupungin muista liikelaitoksista. Muihin, liikelaitosmuotoista toimintaa harjoittaviin kaupunkeihin oltiin yhteydessä sen verran,

että selvitettiin niiden toimintamalleja ja haettiin vertailuja. Valmistelun jälkeen tehtiin johdosääntö, jossa määriteltiin liikelaitoksen tehtävät, vastuut ja kuntalain asettamat reunaehdot toiminnalle. Kun nämä oli laadittu, tehtiin esitys poliittisille toimielimille, jotka kunnanvaltuuston ohella päättivät sen, perustetaanko liikelaitos vai ei. Kun myönteinen päätös oli tehty, se toimeenpantiin. Espoo Talouspalveluiden liikelaitostamiseen osallistui Espoo Talouspalveluiden oma johto ja henkilöstö, joka toteutti liikelaitostamisen valtuuston päättämän toimintaohjeen mukaisesti. Koko prosessin ajallinen pituus oli noin vuosi. (Suuperko 2016.)

## 5 Tutkimusmenetelmät

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja tavoitteena on tutkimuskohteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Mielenkiinto kohdistuu reflektioon, toiminnan tai tekstin merkitykseen ja sen ymmärtämiseen, tutkimuskohteen säännönmukaisuuksiin tai kielellisiin piirteisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 165.) Tutkimuksessa halutaan vastata kysymyksiin ”miten”, ”miksi” ja ”millainen” (Inspirans 2014). Erilaiset tapahtumat vaikuttavat toinen toisiinsa, minkä takia näiden väliltä voidaan löytää monenlaisia suhteita. Ennen kaikkea laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus ”paljastaa” tosiasioita. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkimustapauksen ajatellaan olevan ainutlaatuinen, tutkimusaineistosta nousevia päätelmiä ei pyritä yleistämään. Tutkimusaineisto kerätään aidoissa tilanteissa, mieluiten ihmisten välityksellä. Tämä johtuu siitä, että halutaan ottaa huomioon tutkittavien näkökulmat. Lisäksi tutkittavat valitaan tarkoin ja perustellusti. Tutkimus pystytään toteuttamaan joustavasti ja suunnitelman edellisiin vaiheisiin on mahdollista palata. Usein laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma kehkeytyykin tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 182.)

Laadullisessa tutkimuksessa merkittävässä osassa on aineistokeskeisyys. Aineistokeskeisyydestä johtuen kaikki aineiston tuottamiseen liittyvä valta on oikeastaan tutkimuskohteella - siis sillä, joka aineiston varsinaisesti tuottaa. Aineiston tuottaja, esimerkiksi kirjoittaja tai vastaaja, voi määritellä muun muassa sen, mitä hän kertoo ja mitä hän jättää kertomatta. Tutkijan hallinnassa on vain saadun aineiston käsittely ja tulkinta. (Virsta.) Laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat muun muassa havainnointi, erilaiset haastattelumuodot, kuten ryhmäkeskustelut, ja tutkimuskohteen itse luoma aineisto (Inspirans 2014). Kerätty tutkimusaineisto ilmaistaan tekstin muodossa (Virsta).

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi edellä lueteltujen ominaisuuksien takia tähän opinnäytetyöhön. Tutkimuksessa kerättiin paljon tutkimusaineistoa suoraan ihmisiltä, osittain haastatteluiden kautta. Ihmiset olivat tiedonlähde liikelaitostumisen vaikutusten ja sen tuomien muutosten kartoittamisessa. Kohdejoukko valittiin tarkoin, koska henkilöiden oli osattava vastata esitettyihin kysymyksiin. Lisäksi oli valittava henkilöitä, joilta olisi perustelluinta kerätä tutkimustietoa. Tutkimus on myös aineistokeskeinen eikä tutkimustuloksia ja siitä syntyviä

päätelmiä voida yleistää. Opinnäytetyö oli mahdollista toteuttaa joustavasti, koska tutkimuksen eri vaiheita ei tarvinnut tehdä tietyssä järjestyksessä.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus painottaa syy-seuraus-suhteita. Kyseistä tutkimusmenetelmää on hyödynnetty usein sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Kun ryhdytään suorittamaan tutkimusta kvantitatiivisin menetelmin, on syytä tutustua tutkimusaiheeseen liittyviin aikaisempiin teorioihin ja määritellä keskeiset käsitteet. Lisäksi tutkijan on valittava tutkittavat henkilöt, otos määritellystä perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 139 - 140.)

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä esimerkiksi kyselyn ja haastattelun avulla. Kun aineisto on kerätty, se muutetaan määrällisen tutkimuksen piirteiden mukaisesti numeraaliseen ja tilastolliseen muotoon. Tähän havaintoaineistoon kohdistetaan itse analyysi ja mahdollinen tulosten tilastollinen testaus. (Virsta.)

Määrällistä tutkimusmenetelmää käytettiin, koska tarkoituksena oli kartoittaa syy-seuraus-suhteita. Aluksi selvitettiin, miksi liikelaitostuttiin (syy). Tutkimuksen tärkeimmässä vaiheessa puolestaan kuvattiin, miten liikelaitostuminen on vaikuttanut Espoo Talouspalveluihin ja mitä muutoksia sen johdosta on tullut (seuraus). Vaikka opinnäytetyössä tutkimustulokset esitetään pääosin tekstinä, tutkimukseen liittyvän kyselyn kannalta on olennaista havainnollistaa osa tuloksista taulukoina ja numeraalisessa muodossa.

## 5.1 Kysely

Kyselyä käytetään tiedonkeruumenetelmänä erityisesti survey-tutkimuksissa. Kyselyyn vastaajat muodostavat otoksen ennalta määritellystä perusjoukosta ja jokainen vastaaja vastaa täysin samoihin kysymyksiin. Kyselyillä, aivan kuten muillakin tiedonkeruumuodoilla, on sekä etuja että heikkouksia. Etuna on esimerkiksi se, että kysely mahdollistaa laajan tutkimusaineiston hankkimisen. Tämä johtuu siitä, että kyselytutkimuksessa kysymysten määrää ei ole rajoitettu ja kysely on helppo tapa kohdistaa suurellekin kohdejoukolle. Myös tutkijan jälkityö, aineiston käsitteleminen, on paljon vaivattomampaa, sillä kysely mahdollistaa aineiston nopean kokoamisen ja analysoinnin tietokoneella. Kyselyn heikkoutena voidaan puolestaan pitää sitä, että tutkimusaineistosta voi tulla pinnallinen tai kyselyn vastaajaprosentti voi jäädä syystä tai toisesta pieneksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 193, 195.)

Kyselylomakkeella voidaan kerätä tietoa muun muassa arvoista, tosiasioista, toiminnasta, mielipiteistä ja käyttäytymisestä (Hirsjärvi ym. 2009, 197). Mutta tutkittiinpa mitä tahansa asiaa, on tärkeää miettiä, miten kyselylomakkeen rakentaa. On pohdittava, mitä kysely kaiken kaikkiaan sisältää ja kuinka monta muuttujaa kyselyyn otetaan mukaan. Kysymysten pitää olla sellaisia, joihin tutkittavat pystyvät vastaamaan ilman epäselvyyksiä. (Virtuaaliammatti-  
korkeakoulu 2007a.)

Kysely voidaan tehdä kontrolloituna kyselynä tai posti- ja verkkokyselynä. Kontrolloidut kyselyt voidaan jakaa kahteen alakäsitteeseen, jotka ovat informoitu kysely ja henkilökohtaisesti tarkastettu kysely. Informoidussa kyselyssä tutkija itse jakaa kyselylomakkeet tutkittaville. Henkilökohtaisesti tarkastetussa kyselyssä tutkija kerää kyselylomakkeet itse sen jälkeen, kun niihin on vastattu. Samalla hän voi tarkistaa, miten kyselylomakkeisiin on vastattu. Puhuttaessa posti- ja verkkokyselystä tarkoitetaan sitä, että lomake lähetetään joko postitse tai internetin välityksellä tutkimuksen kohdejoukolle, joka täyttää sen ja lähettää sitten lomakkeen takaisin tutkijalle. (Hirsjärvi ym. 2009, 196, 197.)

Monivalintakyselyssä kysytyille kysymyksille on laadittu valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee itselleen sopivimman. Monivalintakyselyn etuna on esimerkiksi se, että tutkija saa helposti käsiteltäviä ja analysoitavia vastauksia. Lisäksi, koska vastausvaihtoehdot ovat samat, kyselyyn vastaajien vastauksia voidaan vertailla vaivattomammin. (Hirsjärvi ym. 2009, 199, 201.)

Kyselyä ei tarvitse rakentaa pelkkien monivalintakysymysten varaan. Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi voidaan esittää avoimia kysymyksiä. Tällöin kysely on strukturoidun kyselyn ja avoimen kyselyn eräänlainen välimuoto. Avoimia kysymyksiä käytettäessä kysymyksen jälkeen on varattu tyhjä tila, johon vastaus kirjoitetaan. Näin vastaajille annetaan mahdollisuus ilmaista itseään omin sanoin ja mielipitein ja tutkija voi saada vastauksista uusia näkökulmia. (Hirsjärvi ym. 2009, 198 - 199, 201.) Mikäli tutkija päättää hyödyntää avoimia kysymyksiä tutkimuksessaan, käytön pitää olla harkittua ja perusteltua (KvantiMOTV 2010).

Tätä tutkimusta varten tehty kysely sisältää suurimmaksi osaksi monivalintakysymyksiä. Kysymyksen vastauksissa hyödynnettiin Likert-asteikkoa, mikä tarkoittaa sitä, että vastausvaihtoehdot ovat ääripäästä toiseen, esimerkiksi erittäin huonosta erittäin hyvään (SurveyMonkey). Monivalintakysymysten lisäksi kohderyhmälle, eli Espoo Talouspalveluiden henkilöstölle, tarjottiin mahdollisuus vastata avoimiin kysymyksiin. Tällöin henkilöstö sai vastata mahdollisimman vapaasti ja omasta näkökulmastaan ja tehdä tarkennuksia valitsemiensa vastausten tueksi. Kysely toteutettiin verkkokyselynä ja kutsu kyselyyn lähetettiin sähköpostitse.

## 5.2 Haastattelu

Haastattelu on paljon käytetty menetelmä aineistonkeruussa ja erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelu on systemaattista tiedonkeruuta, jolla on selkeät tavoitteet: saada luotettavaa tutkimustietoa. Muun muassa näistä tavoitteista johtuen tutkimuksessa tehdyt haastattelut eivät ole mitä tahansa haastatteluja. Ne ovat tutkimushaastatteluja. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara toteavat, että haastattelu on eräänlaista keskustelua, koska siinä ollaan ”- - kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa”. (Hirsjärvi ym. 2009, 204, 207 - 208.)

Se tehdään haastattelijan aloituksesta ja ohjauksessa. Haastattelusta kerättyä tutkimusaineistoa analysoidaan, jotta tutkimustehtävä saataisiin ratkaistuksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Yksi haastattelun eduista on se, että se sallii joustavan aineistonkeruun. Kun haastateltava on kerran sitoutunut haastatteluun, hänet on helpompi tavoittaa myös haastattelun jälkeen, mikäli halutaan esimerkiksi esittää lisäkysymyksiä. Toisaalta haastattelu on aikaa vievää, sillä siihen valmistautuminen vaatii tarkkaa suunnittelua ja haastattelijan roolin omaksumista. Haastattelun heikkouksiin kuuluu myös se, että haastateltava voi vastata itselleen edullisesti esimerkiksi esittämällä moraalisesti hyvää ihmistä. Toisaalta haastateltava voi jättää jotain sanomatta tai kertoa tutkimuksen kannalta epäolennaisia asioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 204, 206.)

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, parihaastatteluina tai ryhmähaastatteluina. Haastattelu kannattaa valita, jos tutkitaan arkaluontoisia asioita, halutaan lisänäkemyksiä vastauksiin tai jos tutkimusaiheena on tuntemattomampi aihealue. Haastattelun teko on silloinkin järkevää, jos ihminen on erittäin tärkeä osa tutkimusta ja tutkimuksen kannalta on olennaista selvittää hänen mielipiteitään ja kokemuksiaan jostakin asiasta. (Hirsjärvi ym. 2009, 205, 210.)

Kaikista haastattelumuodoista avoin haastattelu muistuttaa eniten keskustelua. Avoin haastattelu ei etene tietyn järjestyksen tai kaavan mukaan, vaan keskustelun kulku on vapaata. Silloin haastateltavan käsitykset, mielipiteet, ajatukset ja perustelut nousevat esille omaa tahtiaan, aidosti. (Hirsjärvi ym. 2009, 209.) Tutkija ei anna haastateltavalle valmiita vastauksia, mutta voi toki pyytää tarkennuksia haastateltavan vastauksiin. Näin haastattelutilanteesta tulee luonteva. Vaikka avoimessa haastattelussa haastateltava määrää suurimmaksi osaksi haastattelun tahdin, tutkijan on pidettävä huoli siitä, että haastattelussa käsitellään juuri niitä teemoja, joista on tarkoituskin puhua. Keskustelu ei saa lähteä sivuraiteille ja haastattelun kannalta epäolennaisiin asioihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Avoin haastattelu valittiin yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska haastateltavia henkilöitä oli vain kaksi ja tutkimuksen kannalta on olennaista antaa tilaa haastateltavien asiantuntijuudelle, kokemuksille ja perusteluille. Haastattelua varten laadittiin pääkysymyksiä, mutta koska oma haastattelukokemukseni on vähäinen, pääkysymysten seuraksi tehtiin keskustelulle suuntaa antavia apukysymyksiä. Haastatteluja oli yhteensä kaksi ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina. Toinen haastatteluista tehtiin kasvokkain ja toinen puhelimen välityksellä.

## 6 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset on jaettu kahteen osaan - liikelaitostumisen taloudellisiin vaikutuksiin ja henkilöstön kokemiin vaikutuksiin.

Taloudellisia vaikutuksia selviteltiin haastattelemalla Espoo Talouspalveluiden toimitusjohtajaa puhelimen välityksellä. Haastattelu pidettiin 15.2.2016 ja kysymykset lähetettiin haastattelvalle ennakoon.

Henkilöstön kokemat vaikutukset selvitettiin kyselyllä, joka toteutettiin Google Forms -lomakkeella. Kysely lähetettiin sähköpostilla palvelualueiden ja -yksikön johtajille, jotka välittivät kyselyn eteenpäin muulle henkilöstölle. Kysely toteutettiin aikavälillä 14.1.2016 - 29.1.2016. Muistutusviesti kyselystä lähetettiin 26.1.2016.

## 6.1 Taloudelliset vaikutukset

Liikelaitostumisen taloudellisia vaikutuksia kartoitettiin haastattelemalla Espoo Talouspalveluiden toimitusjohtajaa.

Kysymyksien avulla selvitettiin muun muassa, kuinka kannattavaa ja kustannustehokasta liikelaitostuminen on ollut ja onko tuotoissa ja kuluissa tapahtunut muutoksia liikelaitostoiminnan aikana. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitä positiivisia ja negatiivisia muutoksia liikelaitostuminen on tuonut verrattuna aikaan ennen liikelaitostumista, jolloin Espoo Talouspalvelut kuului konsernipalveluihin, ja mitä asioita liikelaitostumista suunnittelevan kunnan pitää ottaa huomioon.

### 6.1.1 Kannattavuus ja kustannustehokkuus

Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen toiminta on ollut talouslukujen valossa sellaista kuin oli suunniteltu. Jokaisena vuonna ylitettiin liikelaitokselle asetetut taloudelliset tavoitteet ja liikevaihto on kasvanut erityisesti tulospuolella. Tämä ei kuitenkaan johtunut pelkästään liikelaitosmuodosta, vaan myös siitä, että palveluja oli alettu keskittää vuosi ennen liikelaitostumista. Mutta vasta sitten kun Espoo Talouspalvelut muuttui liikelaitokseksi, alettiin keskittämistä saada hyötyjä. Liikelaitoksen ja keskittämisen hyötyjä on siis vaikea erottaa toisistaan. Toki toiminnassa oli ollut myös haasteita esimerkiksi palveluiden hinnoittelussa, koska sitä ei ollut aikaisemmin tehty kovin järjestelmällisesti. Joka tapauksessa hinnoittelu sekä sen lisäksi palveluiden tuotteistaminen toivat toimintaan kaivattua tehokkuutta. (Mussalo 2016.)

Tulostavoitteet Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksessa olivat aina olleet lähellä nollaa tai enintään 100 000 euroa. Palveluhintoja alennettiin, mutta silti tavoitteet ylitettiin: ensimmäisenä vuotena (2013) Espoo Talouspalvelut -liikelaitos teki tulosta 460 000 euron verran, toisena vuotena (2014) tulot ylittivät kulut 800 000 eurolla ja kolmantena vuonna (2015) 1,5 miljoonalla eurolla. Vuonna 2014 kulut ylittivät budjetin, koska Espoo Talouspalvelut oli joutunut maksamaan veroselvityksistä ja näitä ei ollut huomioitu budjetissa. Toisaalta veroselvityksien myötä saatiin loppujen lopuksi myös tuloja. Vuonna 2015 kustannukset jäivät jopa odotettua



pienemmiksi, 200 000 - 300 000 euroa alle budjetin. Suoritteita oli siis tehty huomattavasti enemmän ja samaan aikaan toiminnan kuluissa oli onnistuttu säästämään. (Mussalo 2016.)

Liikelaitosmuoto toi Espoo Talouspalveluille myös kustannustehokkuutta. Kustannustehokkuuden saaminen ei ehkä olisi vaatinut liikelaitosta, vaan vain palveluiden tuotteistamisen ja hinnoittelun sekä sisäisen laskutuksen. Mutta liikelaitosmuoto oli selkeä ja helppo, ja kaikki ymmärsivät, että liikelaitoksessa pitää toimia tietyllä tavalla. (Mussalo 2016.)

#### 6.1.2 Muutokset tuotoissa ja kuluissa

Ennen Espoo Talouspalveluissa oli ollut tiukempi kulukontrolli ja monissa asioissa oli mietitty kustannuksia. Taloudellisia lukuja oli seurattu tarkasti ympäri vuoden. Vuosien 2013 - 2015 aikana organisaatiossa oli vahva kehittämisote toiminnan suhteen. Oli mietitty, miten samat työt saadaan tehdyksi samassa ajassa ja samalla henkilöstömäärällä, mutta tehokkaammin. Yksi ratkaisu tähän oli ollut työtapojen muuttaminen. Ennen työt olivat jakaantuneet esimerkiksi kahdeksaan peräkkäiseen työtehtävään, joita tekivät useammat eri ihmiset. Sitten oli siirrytty tiimityöskentelyyn ja peräkkäisten työtehtävien määrä saatiin laskemaan kahteen tai kolmeen tehtävään. Myös henkilöitä työn suorittamiseen tarvittiin aiempaa vähemmän. Tämän takia asioita pystyttiin tekemään nopeammin, toiminnan kannattavuus nousi ja tuottavuusloikkia tapahtui. Erilaiset palveluihin ja työhön liittyvät kyselyt ja turhat selvittelyt vähenivät, koska työ pystyttiin hoitamaan nopeammin ja tehokkaammin. Tämä havaittiin esimerkiksi laskuttamisessa ja palkanlaskennassa. (Mussalo 2016.)

Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen palveluiden hintoja laskettiin vuosittain, ensin vuonna 2013 noin 3 prosenttia, sitten seuraavana vuonna 4 prosenttia ja kolmannen vuoden jälkeen 11 prosenttia. Kulujen kasvu puolestaan oli vuodessa noin 1 - 3 prosenttia. Kasvu oli kuitenkin hyvin pientä, joten organisaatio pystyi liikkumaan tässä vastavirtaan. Vaikka kulut jossain määrin lisääntyivät ja hintoja laskettiin, voittoa pystyttiin silti tuottamaan. (Mussalo 2016.)

#### 6.1.3 Liikelaitosmuodon vaikutukset talousasioiden hoitamiseen

Liikelaitosmuodon etuna oli oma tase ja tuloslaskelma. Siksi taloudellisessa toiminnassa otettiin huomioon erilaisia tekijöitä. Esimerkiksi konttokuranttitilin käytössä oli tärkeää se, tekeekö liikelaitos positiivista vai negatiivista tulosta ja mikä on liikelaitoksen kassavirta. Tällä oli merkitystä rahoituksen saannin kannalta. Jos taas oltaisiin oltu peruskunnassa ja tulosityksikössä, investointeja ei olisi tarvinnut miettiä samalla tavalla. Investoinnit olisivat aina olleet kannattavia yksiköille, koska investoinnit kirjattaisiin kaupungin yhteiseen taseeseen ja poistolaskenta olisi kaupungin puolella. Mutta liikelaitoksessa poistot tulivat yksikön kuluiksi eikä investointeja tehtäisi niin helposti. Liikelaitoksessa jouduttiin miettimään, oliko investointi

järkevä vai ei, koska se vaikuttaisi liikelaitoksen tulokseen ja kassavirtaan. Tämä oli iso muutos, kun Espoo Talouspalvelut siirtyi liikelaitosmuotoiseen toimintaan. (Mussalo 2016.)

Liikelaitos oli voinut käyttää sopimuksen mukaan konttokuranttitiliä juoksevien menojen lisäksi investointien rahoitukseen. Jos Espoo Talouspalvelut olisi ollut osakeyhtiö, rahoituksen kanssa olisi tullut helpommin ongelmia, koska rahaa olisi pitänyt lainata kaupungilta. Liikelaitos kesti paremmin huonoja vuosia, koska kunnallinen liikelaitos ei ole juridinen oma yksikkönsä, vaan se lasketaan mukaan kaupunkiin. (Mussalo 2016.)

Liikelaitoksessa oli mietittävä, mitä tilikausien positiivisille tuloksille tehtäisiin. Esimerkiksi osakeyhtiössä voitto olisi voitu jakaa osinkoina, mutta liikelaitoksessa oli tehtävä pääoman palautuksia tai muita vastaavanlaisia toimenpiteitä. Näistä asioista käytiin liikelaitosvuosina keskustelua, mutta Espoo Talouspalvelut ei saanut päätöstä aikaan sen suhteen, pitäisikö ylimääräiset voitot palauttaa kaupungille vai ei. (Mussalo 2016.)

Liikelaitosmuoto ei vaikuttanut Espoo Talouspalveluiden toiminnan verotukseen. Kunnallinen liikelaitos mielletään kuntaan kuuluvaksi ja liikelaitos on verovelvollinen. Arvonlisäverotus oli liikelaitoksella samanlainen kuin konsernipalveluissa. (Mussalo 2016.)

Liikelaitostuminen näkyi Espoo Talouspalveluiden taloudellisessa toiminnassa myös muilla tavoin. Oli sisäistetty, että liikevaihtoa oli pakko saada. Kustannuksia voisi tulla vähemmän tai enemmän kuin budjetissa oli arvioitu. Tämä näkyi esimerkiksi koulutuksen järjestämisessä. Jos oltaisiin oltu peruskaupungissa ja koulutusbudjetissa olisi ollut vielä rahaa jäljellä, olisi henkilöstöä voitu kouluttaa. Liikelaitoksessa koulutukseen ei olisi välttämättä menty, vaikka koulutusbudjetissa olisikin ollut rahaa, sillä liikelaitoksessa toiminta on tarveperusteisempaa. (Mussalo 2016.)

#### 6.1.4 Positiivisia ja negatiivisia asioita liikelaitostumisessa

Siirtyminen konsernipalveluista liikelaitokseen toi sekä positiivisia että negatiivisia muutoksia Espoo Talouspalveluille. Positiiviset muutokset liittyivät esimerkiksi henkilöstöön, hinnoitteluun ja asiakkaisiin, jotka ovat Espoon kaupunki ja muut kaupungin palveluyksiköt. (Mussalo 2016.)

Henkilöstölle tuli selväksi, mikä oli niin sanottua tärkeää työtä. Tämä oli tärkeää, koska Espoo Talouspalveluissa mitattiin työtä asiakkaiden laskuttamisen vuoksi. Vaikka asiakkailta laskutettiin työstä kappaleittain, haluttiin kuitenkin tietää, kauanko tehtyyn työhön oli käytetty aikaa, sillä työ oli pystyttävä hinnoittelemaan. (Mussalo 2016.)

Liikelaitosmaisessa toiminnassa piti kiinnittää erityisesti huomiota hinnoitteluun ja tuotteisuuden järkevyyteen. Palvelut oli hinnoiteltava oikein, joten täytyi tietää, paljonko palvelujen tuottaminen maksaa ja hinnoitella sen mukaan. Toisaalta tavoitehinnoittelulla voitiin ohjata asiakkaita siirtymään käyttämään Espoo Talouspalveluiden palveluiden tuottamisen kannalta katsottuna parempia palveluita. Hinta toimi tällöin eräänlaisena lisäkannustimena. (Mussalo 2016.)

Asiakkaiden kohdalla positiivisia muutoksia tapahtui sen suhteen, että asiakkaat olivat valmiimpia tekemään muutoksia omaan toimintaansa liittyen ja samalla hyväksymään muutokset myös Espoo Talouspalveluissa. Asiakkaiden toimintaa pyrittiin kehittämään esimerkiksi siksi, että heidän toimintansa vaikutti palveluihin. Asiakkaat nimittäin tekivät esimerkiksi laskutuksessa ennakkotyötä ja toimittivat Espoo Talouspalveluille tarvittavat tiedot työn suorittamista varten. Toimitusjohtajan mielestä on vaikea sanoa, olisiko tätä kaikkea syntynyt ilman, että Espoo Talouspalvelut olisi ollut liikelaitos. Toiminnan muuttaminen toi osapuolille molemminpuolisia etuja, koska turhan työn määrä väheni. Espoo Talouspalvelut pystyi laskuttamaan asiakkaitaan vähemmän ja näin ollen asiakkaat saivat palveluita edullisemmin. (Mussalo 2016.)

Negatiivinen muutos oli sisäisen työn lisääntyminen. Koska työtä laskutettiin, työaika jouduttiin seuraamaan ja kirjaamaan, tuntikirjausjärjestelmää ylläpitämään ja asiakkaiden kanssa oli keskusteltava laskuista ja budjetoinnista sekä oli järjestettävä seurantakokouksia ja -palavereja. Sisäinen työ lisääntyi yhden henkilövuoden verran. Mutta toisaalta jos negatiivisia muutoksia verrataan saatuihin hyötyihin eli siihen, että talousprosesseissa toimintaa saatiin tehostettua kymmenien henkilötyövuosien verran, yhden henkilötyövuoden lisäys sisäisessä työssä oli kestävässä. (Mussalo 2016.)

Toimitusjohtajan mukaan toimintaa olisi voitu kehittää ilman liikelaitosmuotoa, mutta motiivit kehittämiseen eivät ehkä olisi löytyneet samalla tavalla. Ilman liikelaitosmaista toimintaa ajateltaisiin helpommin niin että kustannukset ovat vain jonkun yksikön kustannuksia kaupungin taseessa. Mutta liikelaitoksella on oma tase ja kustannusten pitää olla näkyviä. (Mussalo 2016.)

#### 6.1.5 Neuvoja liikelaitostumista suunnitteleville kunnille

Liikelaitostumisesta on informoitava henkilöstölle ja kerrottava, mikä organisaatiomuutoksen syynä on. Liikelaitostuminen oli Espoo Talouspalveluiden henkilöstölle hieman kova paikka, sillä henkilöstö ajatteli, että pian liikelaitostumisen jälkeen toiminta kuitenkin yhtiöitettäisiin ja ulkoistettaisiin. Siksi oli tarkoin selitettävä, että muutoksen tavoitteena oli saada kustannukset näkyviksi ja kehittää toimintaa asiakkaiden kanssa. (Mussalo 2016.)

Lisäksi hinnoitteluiden periaatteista on sovittava. Kannattaa määritellä ainakin hinnoittelun reunaehdot, kuten aiotaanko palvelut hinnoitella vapaasti, tehdäänkö projektihinnoittelua, onko toiminnalle määritelty jokin perushinta vai joustavatko hinnat kesken vuotta, jos tilanne sitä vaatii. Varsinkin liikelaitosmuotoisen toiminnan alussa hinnoittelussa voidaan mennä viikaan. Hinnat voivat olla väärät, jolloin liikelaitoksen tuloksesta voi tulla negatiivinen. Hinnoittelu ei toiminut Espoossakaan heti niin kuin haluttiin. (Mussalo 2016.)

Työajan seuranta olisi aloitettava mielellään ennen liikelaitostamista, jotta olisi jo valmiiksi jonkinlaista tietoa siitä, mitä tuotteet ja palvelut oikeasti maksavat. Esimerkiksi Espoo Talouspalveluilla oli ollut liian vähän tietoa siitä, kuinka kauan tietyn työn suorittamiseen meni. Tätä jouduttiin selvittämään jälkikäteen. Työaika kannattaa myös mitata tarkasti, koska ihmiset ovat keskimäärin melko huonoja arvioimaan työaikaa ja sitä, paljonko minkäkin asian tekemiseen kuluu aikaa. Työajan mittaaminen ei pelkästään riitä, koska työlle on etsittävä keskihinta. Esimerkiksi noin 20 prosenttia tapauksista voi olla hankalampia ja näiden selvittämiseen menee tavallista enemmän aikaa verrattuna niin sanottuihin helppoihin töihin. Siksi ei voida hinnoitella vain helpon asian suorittamiseen käytetyn ajan perusteella. (Mussalo 2016.)

Toimitusjohtaja kannustaa myös keräämään mahdollisimman paljon tietoa siitä, minkälaista liikevaihtoa liikelaitoksessa tavoitellaan, mitä mahdollisia kustannuksia tulee olemaan ja mistä nämä kustannukset muodostuvat ja miten toimitaan tuotteiden tai palveluiden tuotteistamisen suhteen. Kustannuksien osalta ei esimerkiksi voida puhua vain kiinteistä ja muuttuvista kustannuksista, vaan osa kustannuksista on tavallaan vapaaehtoisia kustannuksia. Näitä vapaaehtoisia kustannuksia ovat esimerkiksi koulutukseen ja tietojärjestelmien kehittämiseen liittyvät kustannukset. Vaikka olisi budjetoitu esimerkiksi 300 000 euroa kehittämiseen, se ei tarkoita sitä, että summa käytettäisiin kehittämiseen, jos tilikauden tulos ei anna siihen mahdollisuutta. Tuotteistamisessa puolestaan kannattaa hyödyntää tuotteisiin tai palveluihin liittyviä vanhoja lukuja ja laskea niiden perusteella, mitä olisi hyvä tehdä. (Mussalo 2016.)

Asiakkaiden kohdalla on myös päätettävä, tehdäänkö heidän kanssaan sopimuksia palveluista vai ei. Espoo Talouspalveluissa sopimuksia ei oikeastaan ollut tehty, sillä asiakkaalla ei ollut muuta mahdollisuutta kuin ostaa palveluita Espoo Talouspalveluilta. (Mussalo 2016.)

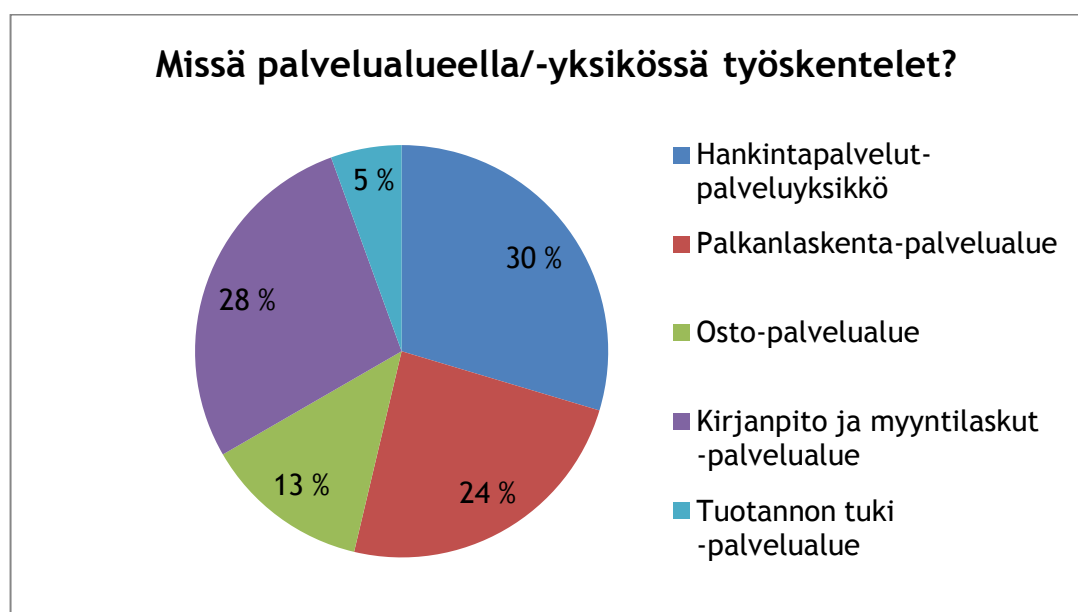
Edellä luetelluista asioista ei kuitenkaan kannata tehdä liian vaikeita, sillä kunnallinen liikelaitos on kunnan omaan toimintaan kuuluvaa ja kunta itse voi myös puuttua liikelaitoksen toimintaan (Mussalo 2016).

## 6.2 Henkilöstön kokemat vaikutukset

Henkilöstökyselyn tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat Espoo Talouspalveluiden henkilöstön näkemykset liikelaitostumisesta seuranneista mahdollisista muutoksista ja arvioida kokemuk-

sia niistä. Kyselyn kysymykset jaettiin kahdeksaan aihekategoriaan, jotka ovat Perustiedot, A Yleinen organisoituminen, B Omat työtehtävät, C Työosaamiset ja kehittämistoimenpiteet, D Työskentelyolosuhteet, E Palkkaus, F Yhteistyötahot ja G Muita asioita/kokemuksia.

Kyselyyn vastasi yhteensä 54 henkilöä 166 henkilöstä. Tutkimukseen vastanneista 16 henkilöä eli 30 prosenttia työskentelee Hankintapalvelut-palveluyksikössä, 13 henkilöä eli 24 prosenttia Palkanlaskenta-palvelualueella, 7 henkilöä eli 13 prosenttia Osto-palvelualueella, 15 eli 28 prosenttia Kirjanpito ja myyntilaskut -palvelualueella ja 3 eli 5 prosenttia Tuotannon tuki -palvelualueella. Kuviossa 3 on esitetty jakauma vastaajista palvelualueittain ja -yksiköittäin.



Kuvio 3: Vastaajat palvelualueittain.

#### 6.2.1 Yleinen organisoituminen

Aihekategoriassa A Yleinen organisoituminen kysyttiin ensin, onko organisaatorakenteessa tapahtunut henkilöstön mielestä muutoksia. 41 eli 76 prosenttia oli sitä mieltä, että muutoksia oli tapahtunut liikelaitostumisen myötä tai aikana, kun taas 13 eli 24 prosentin mielestä muutoksia ei ollut tapahtunut liikelaitostumisen myötä tai aikana. Kun vastauksia tarkastellaan palvelualueittain ja -yksiköittäin, Hankintapalvelut-palveluyksikössä, Osto-palvelualueella, Kirjanpito ja myyntilaskut -palvelualueella huomattava enemmistö vastasi ”Kyllä on” ja Tuotannon tuki -palvelualueella jokainen vastaaja vastasi ”Kyllä on”. Eniten ”Ei ole”-vastauksia tuli Palkanlaskenta-palvelualueelta. Kuviossa 4 vastaukset on ilmoitettu prosentteina.



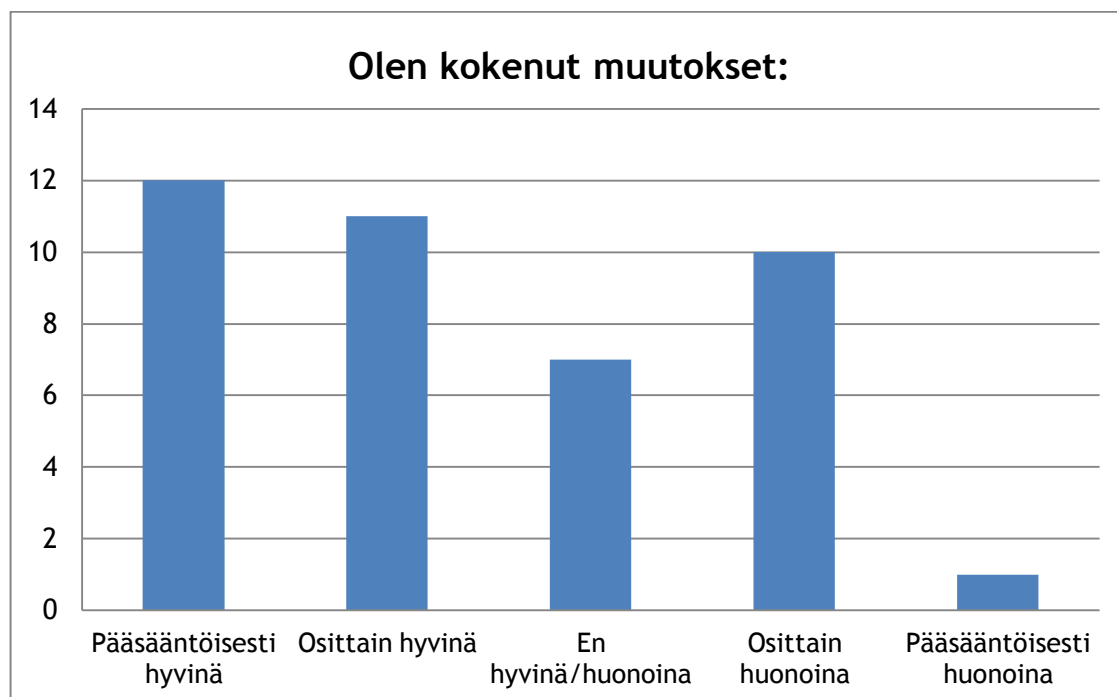
Kuvio 4: A Yleinen organisoituminen, organisaatiorakenne.

Kysymyksen jälkeen vastaajat saivat vapaasti kertoa, millaisia muutoksia he olivat havainneet. Alla on avoimia vastauksia, joita tästä kohdasta kertyi:

- ”Osto -yksikkö siirrettiin Hankintapalveluista ostolaskujen yhteyteen. Samalla myös järjestelmätuki siirtyi hankintapalveluista osto -palvelualueelle. Tiimien lukumäärää on vähennetty ja tiimien tehtäviä järjestelty uudestaan.”
- ”Yksikköjen tiimejä hajotettiin ja yhdisteltiin”
- ”Organisaatiomuutosten myötä johtajuus (johtajapestin myötä) katosi yksiköstämme. Koimme kaikki, että yksiköstämme tuli jonkinlainen heittopussi. Samaan aikaan työn pieniin detailjeihin annettiin jatkuvasti vaihtuvia ohjeita, mikä oli hämmentävää. Ongelmat kaiken kaikkiaan olivat huonosta tai puutteellisesta johtamisesta johtuvia.”
- ”Ennen 2013 liikelaitokseen siirtymistä Hankintapalvelut oli itsenäisempi yksikkö, jossa yksikön johtajalla oli enemmän päätös- ja ohjausvaltaa yksikön asioissa ja sen kehittämisessä. Muutoksen myötä päätösvalta siirtyi talouspalvelujen toimitusjohtajalle sekä liiketalousjohtajalle.”
- ”Hallinto on tullut uutena yksikkönä sekä hankintapalvelut on siirtynyt talouspalveluihin (oli aikaisemmin omana erillisenä yksikkönään)”
- ”Liikelaitostumisen myötä toimialoilta siirtyi henkilökuntaa liikelaitokseen. Toimintoja keskitettiin.”
- ”Esimiesrakenteessa.”

Tämän jälkeen kysyttiin vielä, minkälaisina henkilöstö on kokenut muutokset, mikäli he joi-  
tain muutoksia olivat havainneet. 12 eli 29,3 prosenttia henkilöistä vastasi tähän ”Pääsääntöi-

sesti hyvinä”, 11 eli 26,8 prosenttia ”Osittain hyvinä”, 7 eli 17,1 prosenttia ”En hyvinä/huonoina”, 10 eli 24,4 prosenttia ”Osittain huonoina” ja vain 1 eli 2,4 prosenttia ”Pääsääntöisesti huonoina”. Kuviossa 5 on kuvattu kyseisten vastausten jakauma.



Kuvio 5: A Yleinen organisoituminen, miten organisaatiomuutokset on koettu.

#### 6.2.2 Omat työtehtävät

Aihekategoriassa B Omat työtehtävät kysyttiin, ovatko työntekijät huomanneet työtehtäviensä muuttuneen liikelaitostumisen myötä tai aikana. 33 henkilöä eli 61 prosenttia vastaajista vastasi, että muutoksia oli tapahtunut. 21 eli 39 prosenttia puolestaan vastasi, etteivät heidän työtehtäviensä olleet muuttuneet. Kirjanpito ja myyntilaskut -palvelualueella kysymykseen vastattiin eniten ”Kyllä on” suhteessa ”Ei ole” -vastausten määrään. Hankintapalvelut-palveluyksikössä suurin osa vastaajista taas vastasi ”Ei ole” suhteessa ”Kyllä on” -vastausten määrään. Kuviossa 6 näkyy vastausjakauma prosentteina.



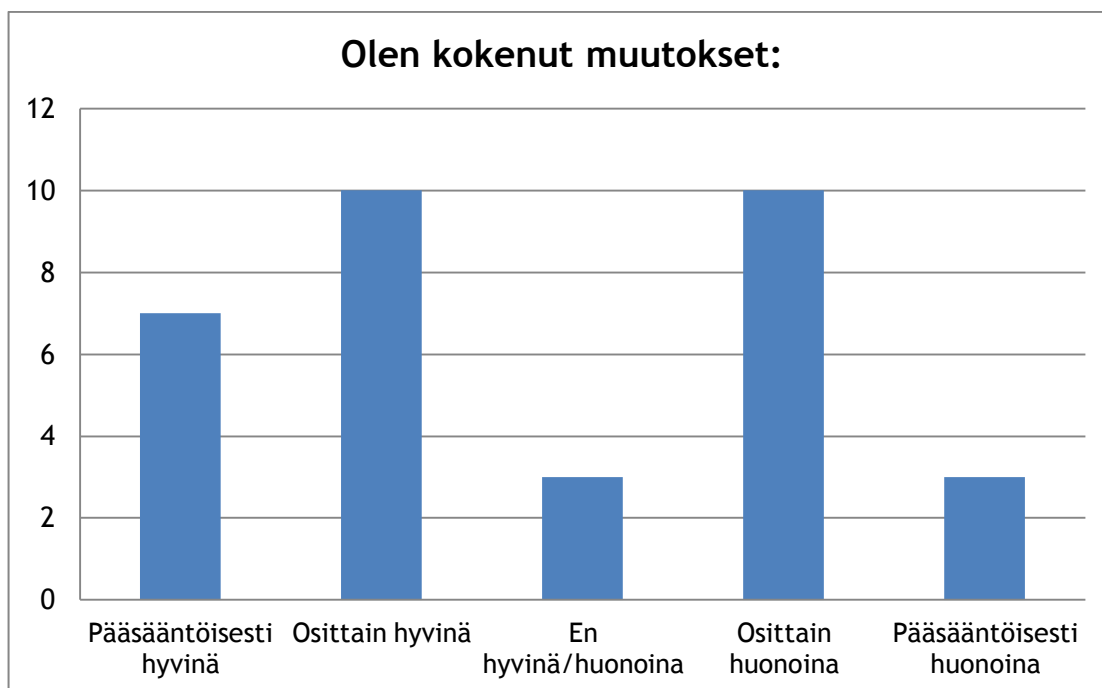
Kuvio 6: B Omat työtehtävät, työtehtävät.

Alle on koottu vastauksista poikineita vapaita kommentteja:

- "Painopiste töissä siirtynyt kehittämisestä kouluttamiseen"
- "Uusia työtehtäviä ja rajallisempi osallistuminen kehittämiseen."
- "Tuottavuuden seuranta on tullut uutena tehtävänä."
- "Töiden uudelleen jako tuoteryhmiin ja tiimijako muuttui kun siirryttiin liikelaitosmalliin."
- "Työstä on tullut enemmän "asiantuntija" -työtä, koska mm. kaikki selvitystyö on keskitetty talouspalveluihin. Myös rutiinityöt on lisääntynyt, koska toimialoilla ei ole enää ollut tekijöitä esim. muistioille. Lisäksi tuntuu, että kirjanpidosta on tullut se yksikkö, joka korjaa muiden yksiköiden (mm. ostolaskujen) tekemiä virheitä."
- "Raportoinnin määrä kasvanut"
- "Palvelusuoritteiden tuotteistus, hinnoittelu ja laskutus ovat olleet uusia tehtäviä. Tämä on ollut mielenkiintoista ja opettavaista. Palvelun kustannusten läpinäkyvyys ja tarkka suorite-seuranta ovat erittäin hyviä välineitä talousprosessien ja -palvelun johtamiseen ja kehittä-miseen sekä talouspalveluissa että asiakasyksiköissämme."

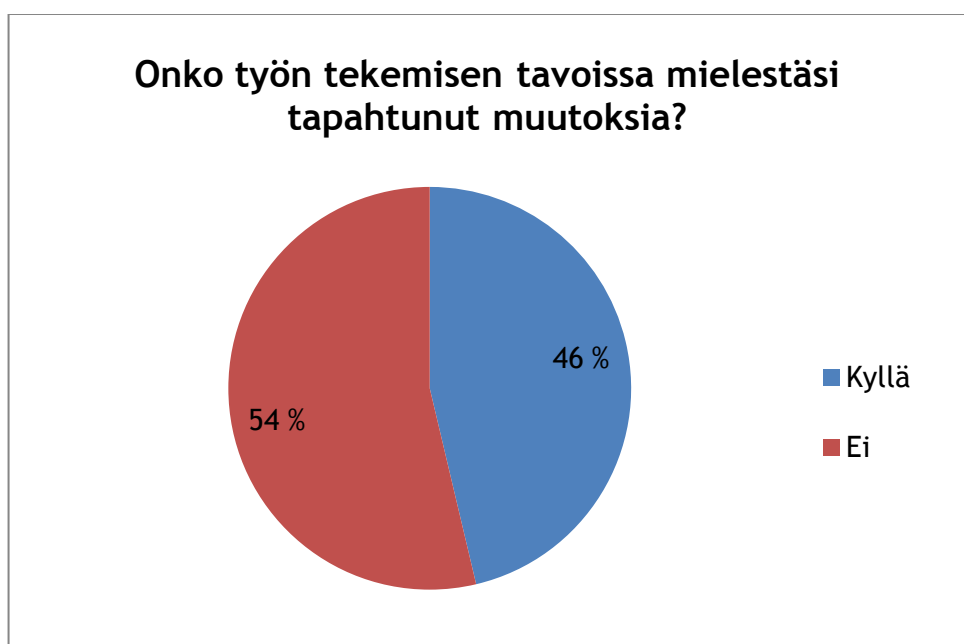
Mikäli muutoksia työtehtävissä oli tapahtunut, muutokset on koettu seuraavanlaisina: 7 eli 21,2 prosenttia henkilöistä koki muutokset "Pääsääntöisesti hyvinä", 10 eli 30,3 prosenttia "Osittain hyvinä", 3 eli 9,1 prosenttia "En hyvinä/huonoina", 10 eli 30,3 prosenttia "Osittain huonoina" ja 3 eli 9,1 prosenttia "Pääsääntöisesti huonoina". Kuviossa 7 on näiden vastausten jakauma.





Kuvio 7: B Omat työtehtävät, miten muutokset työtehtävissä on koettu.

Samassa aihekategoriassa tiedusteltiin myös, onko työn tekemisen tavoissa henkilöstön mielestä tapahtunut muutoksia. 25 eli 46 prosenttia vastasi tähän ”Kyllä on” ja 29 eli 54 prosenttia ”Ei ole”. Palvelualueittain ja -yksiköittäin eniten muutoksia työn tekemisen tavoissa oli Hankintapalvelut-palveluyksikössä. Toisaalta muutoksia ei aina koettu liikelaitostumisen ansioksi. Muilla palvelualueilla ja -yksiköissä enemmistö vastasi, ettei muutoksia ollut tapahtunut. Kuviossa 8 on sama tulos esitetty prosentteina.

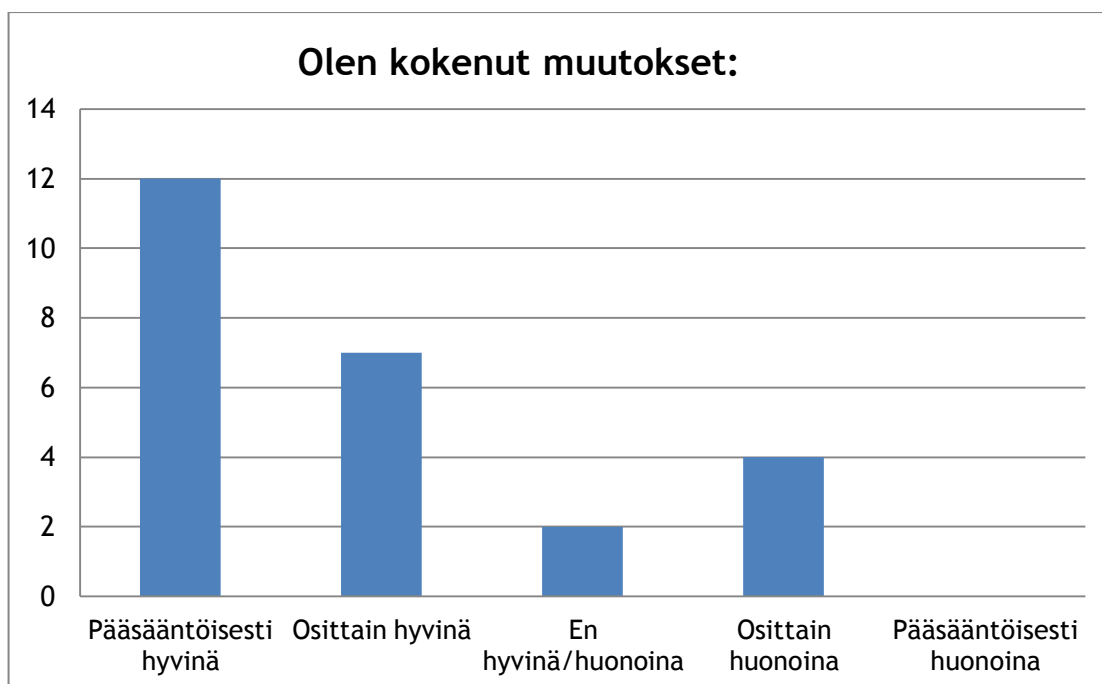


Kuvio 8: B Omat työtehtävät, työn tekemisen tavat.

Alla on avoimia vastauksia tähän aiheeseen liittyen:

- ”Tiimityömalli on laajentunut käytännössä kaikkiin tehtäviin. Sähköisiä palveluita on otettu käyttöön (esim. sähköinen tilaaminen, monipuolisempi muistiokäsittely, palkanlaskennan sähköiset lomakkeet, palkkalaskelmien sähköinen tarkastaminen).”
- ”Etätyö yleistyi ja uusia järjestelmiä tuli. En kuitenkaan pidä niitä organisaatiomuutoksesta johtuvina, vaan normaalina kehityksenä.”
- ”Sählinkiä peruskaupungissa tapahtuneiden organisaatiomuutosten johdosta.”
- ”Enemmän yhdessä tekemistä. Tehokkuus lisääntynyt suorite seurannan käyttöönoton yhteydessä.”
- ”Työn tekemistä on saatu tehostettua, mutta en näe sitä liikelaitostamisen ansiona. Samaa kehittämistyötä olisi tehty muutenkin. Myös viitaten edelliseen vastaukseen, Talouspalvelut jatkaa suoritteiden seuraamista, hinnoittelua ja laskutusta vaikka liikelaitosmallista on luovuttu.”
- ”Sähköisen järjestelmän tultua osat töistä ovat helpottuneet.”

Mikäli muutoksia työn tekemisen tavoissa oli tapahtunut, 12 eli 48 prosenttia koki muutokset ”Pääsääntöisesti hyvinä”, 7 eli 28 prosenttia ”Osittain hyvinä”, 2 eli 8 prosenttia ”En hyvinä/huonoina” ja 4 eli 16 prosenttia ”Osittain huonoina”. Kukaan ei kokenut muutoksia ”Pääsääntöisesti huonoina”. Kaiken kaikkiaan tulos oli erittäin positiivinen. Kuvioon 9 on vielä havainnollistettu sama asia.



Kuvio 9: B Omat työtehtävät, miten muutokset työn tekemisen tavoissa on koettu.

### 6.2.3 Työosaamiset ja kehittämistoimenpiteet

Aihekategoriassa C Työosaamiset ja kehittämistoimenpiteet kysyttiin ensin, onko työosaamisessa tai -taidoissa tapahtunut muutoksia liikelaitostumisen myötä tai aikana. 26 henkilöä eli 48 prosenttia koki, että muutoksia on ollut, ja niukka enemmistö, 28 henkilöä eli 52 prosenttia, ei ollut kokenut muutoksia. ”Kyllä on”- ja ”Ei ole” -vastausten määrän vaihtelu palvelualueiden ja -yksiköiden sisällä oli vähäinen. Vain Tuotannon tuki -palvelualueella kaikki vastasivat kysymykseen kieltävästi. Kuviossa 10 on nämä vastausluvut prosentteina.

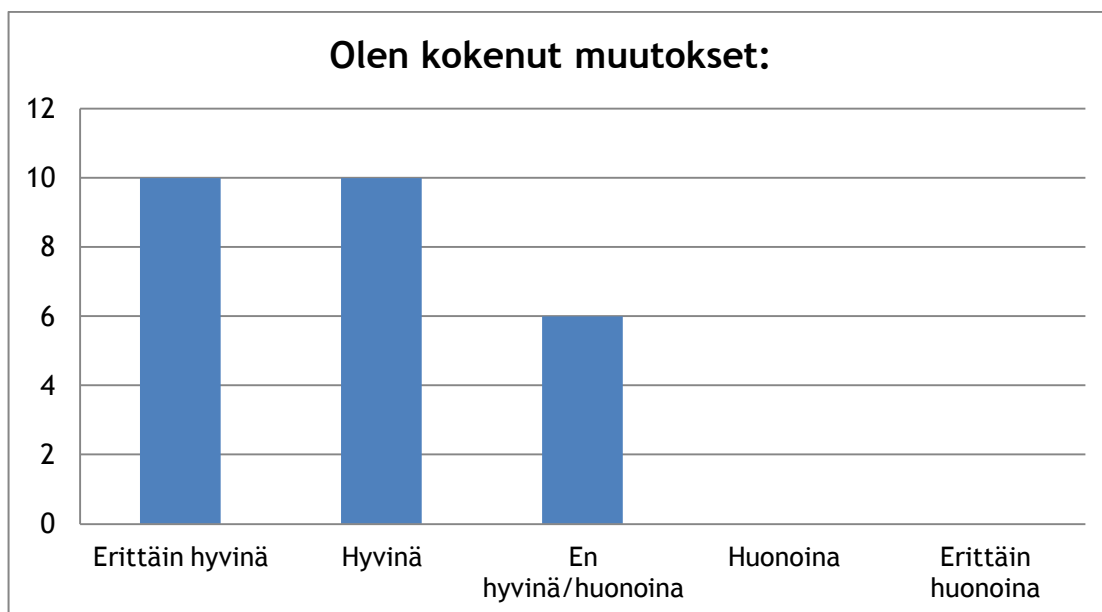


Kuvio 10: C Työosaamiset ja kehittämistoimenpiteet, työosaamiset/ -taidot.

Avoimeen vastaukseen asiaa oli selvennetty seuraavanlaisesti:

- ”Sähköinen tarjouspyyntöjärjestelmä, uusilta kollegoilta uusia ideoita hankintojen tekemiseen.”
- ”Jatkuvasti pientä kehittymistä tapahtuu, mutta ei sellaista mikä liittyisi mitenkään liikelaitostumiseen.”
- ”Asiakaslähtöistä toimintatapaa on kehitetty, mutta se ei ole liikelaitokseen liittyvää. Samaa olisi tehty muutenkin.”
- ”Vanhojen ohjelmien syvempää osaamista, uusien järjestelmien oppimista, ratkaisukeskeisyys ja yhteistyötaidot kehittyneet.”

Tämän jälkeen kysyttiin, että jos muutoksia oli havaittu, millaisina ne oli koettu. 10 eli 38,5 prosenttia vastasi, että muutokset työosaamisessa tai -taidoissa oli koettu ”Erittäin hyvinä”, 10 eli 38,5 prosenttia taas koki muutokset ”Hyvinä” ja 6 eli 23 prosenttia ”En hyvinä/huonoina”. Kukaan vastaajista ei kokenut muutoksia ”Huonoina” tai ”Erittäin huonoina”. Kuvioon 11 on koottu nämä vastaukset.



Kuvio 11: C Työosaamiset ja kehittämistoimenpiteet, miten muutokset työosaamisessa/-taidoissa on koettu.

Toinen pääkysymys samassa aihekategoriassa oli seuraavanlainen: ”Onko työpaikkakoulutuksissa ja muissa osaamisen kehittämistoimenpiteissä mielestäsi tapahtunut muutoksia?” Tähän 18 henkilöä eli 33 prosenttia vastasi myönteisesti ja 36 eli 67 prosenttia kielteisesti. Palkanlaskenta-palvelualueella, Osto-palvelualueella ja Kirjanpito ja myyntilaskut -palvelualueella vastausjakauma ”Kyllä on”- ja ”Ei ole” -vastausten välillä oli tasainen. Hankintapalvelut-palveluyksikössä suurin osa vastasi kielteisesti ja Tuotannon tuki palvelualueelta ei tullut yhtään ”Kyllä on”-vastausta. Kuviossa 12 vastausjakauma on kuvattu prosentteina.

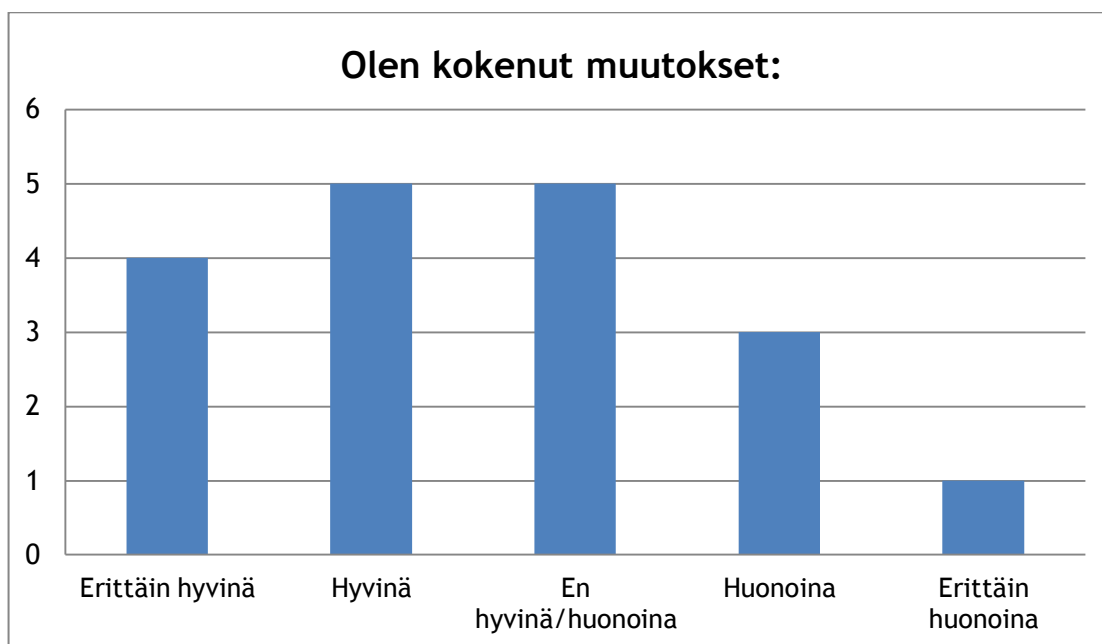


Kuvio 12: C Työosaamiset ja kehittämistoimenpiteet, työpaikkakoulutukset ja muut osaamisen kehittämistoimenpiteet.

Alle on koottu avoimia vastauksia tästä asiasta:

- ”Ennen oli enemmän koulutuksia, jotka osoitettiin kaikille. Nyt olevat koulutukset ovat ns. mittatilaustyötä. Osittain koulutukset ovat olleet surkeita; kouluttajan olisi syytä olla kunnon ammattilainen (”talon ulkopuolinen”), ei saman yksikön ”paremmin osaava henkilö.”
- ”Mentorointi, tiimityö”
- ”Edut ja hyödyt, joita on saatu liittyvät nimenomaan toimintojen keskittämiseen, ei liikelaitostamiseen.”
- ”Tiimin sisäiset perehdytykset ja tiimityöskentely lisääntyneet, koulutusmahdollisuuksia on omasta mielenkiinnosta riippuen (esimiehen hyväksyntä).”

Mikäli työpaikkakoulutuksissa ja muissa osaamisen kehittämistoimenpiteissä oli tapahtunut muutoksia, 4 eli 22,2 prosenttia koki muutokset ”Erittäin hyvinä”, 5 eli 27,8 prosenttia ”Hyvinä”, 5 eli 27,8 prosenttia ”En hyvinä/huonoina”, 3 eli 16,7 prosenttia ”Huonoina” ja 1 eli 5,5 prosenttia ”Erittäin huonoina”. Kuvioon 13 on koottu näiden vastausten jakauma.



Kuvio 13: C Työosaamiset ja kehittämistoimenpiteet, miten muutokset työpaikkakoulutuksissa ja muissa osaamisen kehittämistoimenpiteissä on koettu.

#### 6.2.4 Työskentelyolosuhteet

Aihekategoriassa D Työskentelyolosuhteet vastaajilta tiedusteltiin, olivatko he kokeneet työtilamuutoksia liikelaitostumisen myötä tai aikana. 15 eli 28 prosenttia vastasi tähän, että kyllä olivat, ja selvä enemmistö, 39 eli 72 prosenttia, eivät olleet. Eniten työtilamuutoksia koettiin Kirjanpito- ja myyntilaskut -palvelualueella suhteessa ”En ole”-vastauksiin. Vähiten muutok-

sia koettiin Hankintapalvelut-palveluyksikössä. Kuviossa 14 vastausjakaumaa on havainnollistettu prosentein.

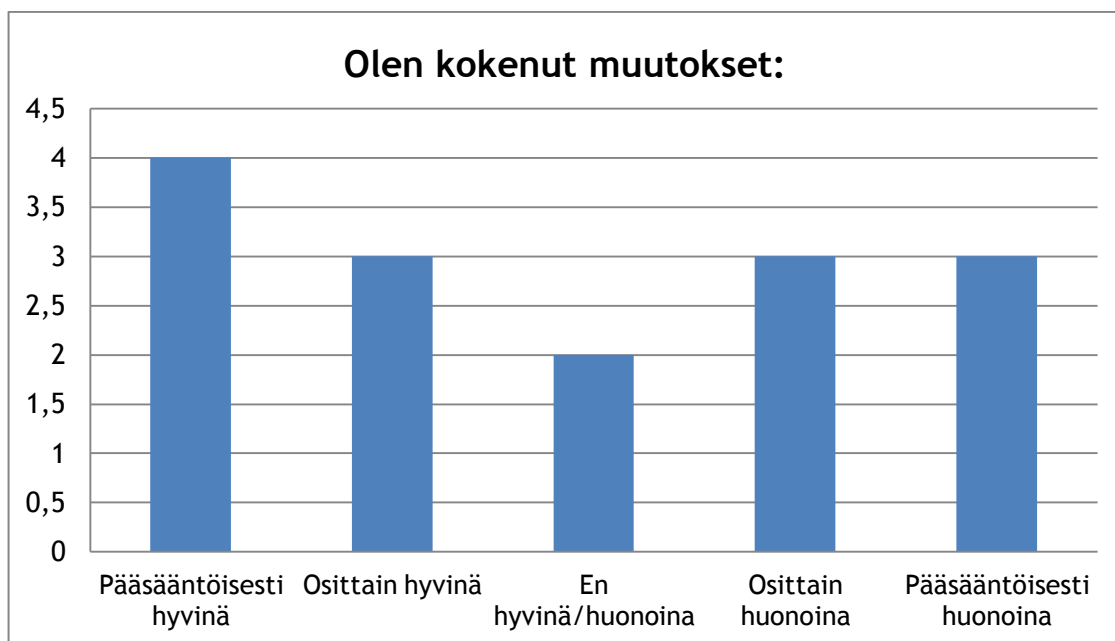


Kuvio 14: D Työskentelyolosuhteet, työtilamuutokset.

Avoimista kommenteista selvisi, että muutokset olivat lähinnä olleet työhuoneen vaihtoon liittyviä, vaikka poikkeuskin oli:

- "Tilatehokkuutta nostettu siirtymällä omista huoneista yhteisiin huoneisiin."
- "Työhuone-, kokous- ja taukotilat ovat muuttuneet."
- "Työskentelen Tapiolassa ostolaskuissa. Kaikki muu yksikköni toiminta on Espoon keskuksessa. Olo on kuin "syrjään siirretyllä"."
- "Tiimimuutoksien 2015 yhteydessä vaihdettu huonejakoa"

4 eli 26,7 prosenttia heistä, jotka olivat vastanneet edelliseen kysymykseen "Kyllä olen", olivat sitä mieltä, että työtilamuutokset oli koettu "Pääsääntöisesti hyvinä". 3 eli 20 prosenttia oli kokenut ne "Osittain hyvinä", 2 eli 13,3 prosenttia "En hyvinä/huonoina", 3 eli 20 prosenttia "Osittain huonoina" ja 3 eli 20 prosenttia "Pääsääntöisesti huonoina". Kuvioon 15 on koottu nämä vastaukset.



Kuvio 15: D Työskentelyolosuhteet, miten työtilamuutokset on koettu.

#### 6.2.5 Palkkaus

Aihekategoriassa E Palkkaus ensimmäinen kysymys oli ”Onko palkkauksessa tapahtunut muutoksia?” Vastaajista 13 eli 24 prosenttia vastasi tähän ”Kyllä” ja 41 eli 76 prosentin enemmistö vastasi ”Ei ole”. Eniten ”Kyllä”-vastauksia oli suhteessa ”Ei ole” -vastauksiin Hankintapalvelut-palveluyksikössä ja Kirjanpito ja myyntilaskut -palvelualueella. Toisaalta Ostopalvelualueella yksikään vastaaja ei kokenut palkkauksessa tapahtuneen muutoksia. Kuviossa 16 on prosentteina vastausten jakauma kaiken kaikkiaan.

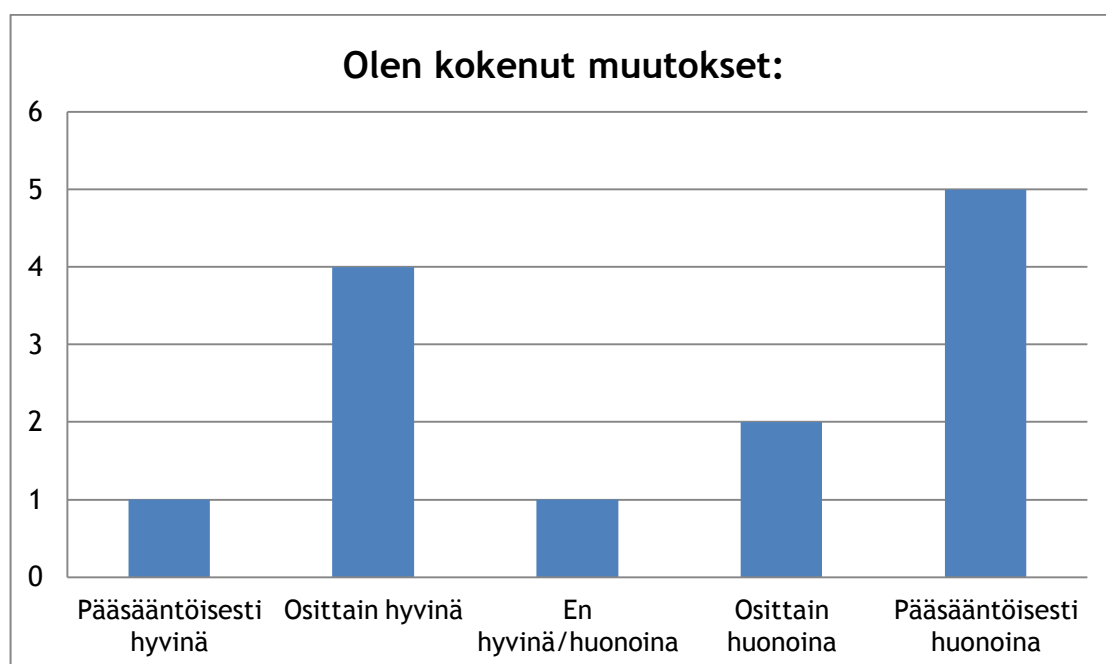


Kuvio 16: E Palkkaus, palkkauksen muutokset.

Alla on vapaita vastauksia palkkausasiaan:

- ”Sain pienen henkilökohtaisen lisän.”
- ”Palkka samaksi kuin kollegoilla, ikälisät.”
- ”Osaamista arvostetaan ja sitä huomioidaan erillispalkkioin.”
- ”Henkilökuntaetuja on supistettu.”
- ”Palkka sama, muut kulut nousevat, henkilökuntaedut vähenevät ja huonontuvat”
- ”Tulospalkkausta annetaan, vain niille, jotka osaavat mielistellä esimiehiä.”

Jos palkkaus oli muuttunut, millaisina muutokset on koettu? 1 eli 7,7 prosenttia vastaajista oli kokenut muutokset ”Pääsääntöisesti hyvinä”, 4 eli 30,7 prosenttia ”Osittain hyvinä”, 1 eli 7,7 prosenttia ”En hyvinä/huonoina”, 2 eli 15,4 prosenttia ”Osittain huonoina” ja 5 eli 38,5 prosenttia ”Pääsääntöisesti huonoina”. Mielipiteet jakautuivat siis vaihtoehtoisissa suurin piirtein ääripäihin. Kuviossa 17 on havainnollistettu vastauksia.



Kuvio 17: E Palkkaus, miten palkkaukseen liittyvät muutokset on koettu.

#### 6.2.6 Yhteistyötahot

Aihekategoriassa F Yhteistyötahot kysyttiin ensimmäiseksi, onko yhteistyötahoihin tullut muutoksia liikelaitostumisen myötä tai aikana. Yhteistyötahoihin oli 21 eli 39 prosentin mielestä tullut muutoksia kun taas 33 eli 61 prosenttia koki, ettei ollut tullut. palvelualueiden ja -yksiköiden vastauksia verratessa Kirjanpito ja myyntilaskut -palvelualueella enemmistö vas-



tasi kysymykseen ”Kyllä on”. Tuotannon tuki -palvelualueella kaikki vastasivat kysymykseen ”Ei ole”. Kuviossa 18 on esitetty vastaukset prosentteina.

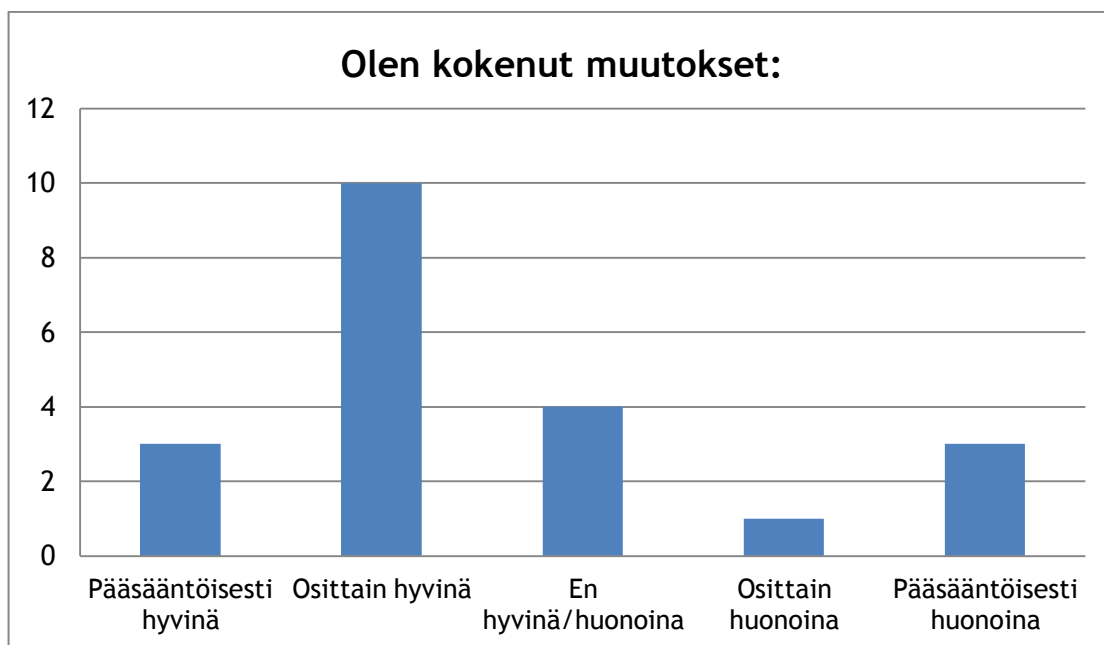


Kuvio 18: F Yhteistyötahot, muutokset yhteistyötahoissa.

Vastaajat olivat kommentoineet tähän seuraavaa:

- ”Tuoteryhmä- ja tiimijakomuutokset ovat muuttaneet myös yhteistyötahoja.”
- ”Palvelu- ja tavaratoimittajat vähentyneet samalla kun tuotteistamista tehostettu.”
- ”Talouspalveluja nähtiin muutaman kerran, yhteistyö ei varsinaisesti lisääntynyt hankinnan kanssa.”
- ”Koska kaikki talouspalveluihin liittyvät tehtävät on keskitetty talouspalveluihin, on yhteistyön määrä toimialojen ja etenkin konserniesikunnan kanssa lisääntynyt.”
- ”Siinä mielessä yhteistyötahoihin, että ennen liikelaitostumista olimme enemmän yhteydessä yhteistyökumppaneihin mm. puhelimitse. Nyt talouspalveluissa kaikki yhteydenpito yhteistyökumppaneihin lakkasi. Me teemme nyt vain heidän Espoon kaupungille lähettämäänsä lasku- ja sähköisesti ja mikäli kaikki tarvittavat tiedot eivät löydy laskulta lasku palautetaan toimittajalle sähköisesti. Ei kontaktia puhelimitse heihin, Kliinistä ja tehokasta.”
- ”Yhteistyötä toimialoihin vähennetty...”
- ”Yhteistyö liikelaitostamisen myötä lisääntynyt.”

Jos muutoksia oli koettu, 3 eli 14,3 prosenttia vastaajista koki ne ”Pääsääntöisesti hyvinä”, 10 eli 47,6 prosenttia ”Osittain hyvinä”, 4 eli 19 prosenttia ”En hyvinä/huonoina”, 1 eli 4,8 prosenttia ”Osittain huonoina” ja 3 eli 14,3 prosenttia ”Pääsääntöisesti huonoina”. Kuviossa 19 on havainnollistettu vastausjakaumaa.



Kuvio 19: F Yhteistyötahot, miten muutokset yhteistyötahoissa on koettu.

Seuraavaksi kysyttiin, millaiseksi yhteistyö eri tahojen kanssa oli koettu liikelaitostumisen myötä. Kyselyyn vastanneista 20 eli 37 prosenttia piti yhteistyötä ”Pääsääntöisesti hyvänä”, 16 eli 29,6 prosenttia ”Osittain hyvänä”, 13 eli 24,1 prosenttia ”En hyvänä/huonona” ja 5 eli 9,3 prosenttia ”Osittain huonona”. Yksikään vastaajista ei pitänyt yhteistyötä ”Pääsääntöisesti huonona”. Kuten kuviosta 20 nähdään, vastausjakauma on selvästi kerääntynyt positiivisten kokemusten puolelle.



Kuvio 20: F Yhteistyötahot, yhteistyö eri tahojen kanssa.

Edellistä vastausta pyydettiin perustelemaan. Avoimia vastauksia kertyi seuraavanlaisia:

- ”Pääsääntöisesti ihmiset ovat hyvántahtoisia, mutta aina eivät tai tavoitteet menevät ris-  
tiin.”
- ”Yhteistyö tuo uusia näkemyksiä ja myös uusia haasteita.”
- ”Organisaatioiden välillä sisäinen palvelu huonoa. Ei vastata viesteihin tai pompotellaan  
henkilöltä toiselle puhelua.”
- ”Edut ja hyödyt, joita on saatu liittyvät nimenomaan toimintojen keskittämiseen, ei liikelai-  
tostamiseen.”
- ”Yhteistyö välillä jouhevaa, välillä ei.”

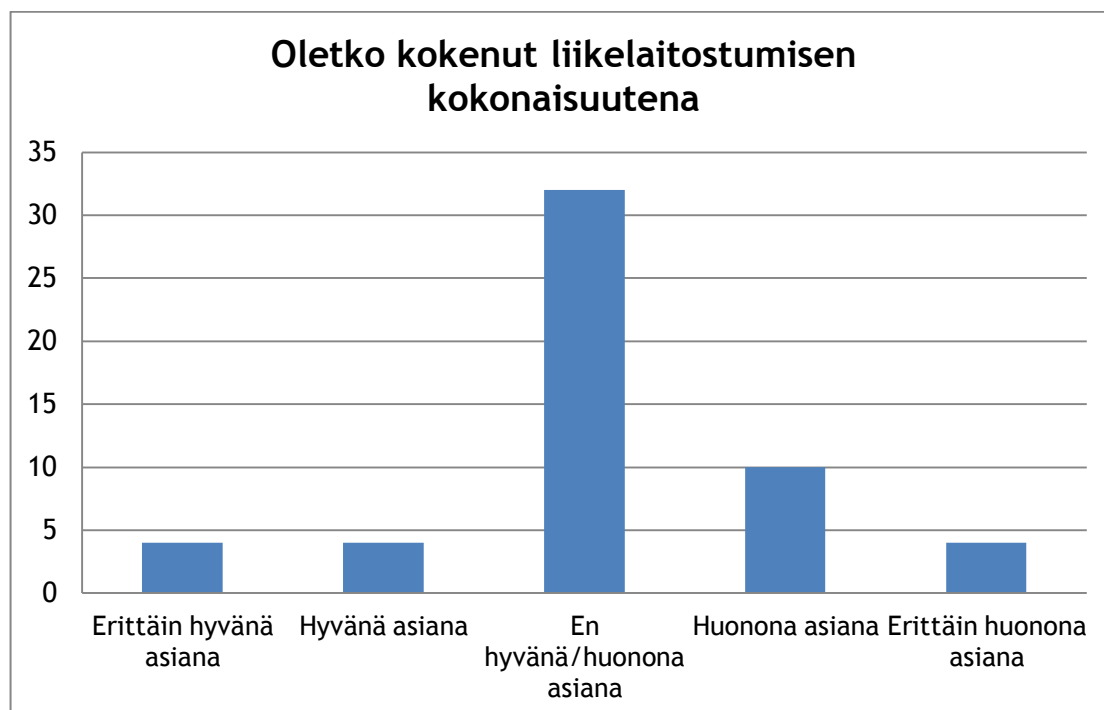
#### 6.2.7 Muita kokemuksia

Viimeisessä aihekategoriassa G Muita asioita/kokemuksia vastaajia pyydettiin ensin kerto-  
maan, jos heidän tiedossaan oli joitain muita asioita, joissa oli tapahtunut muutoksia liikelai-  
tostumisen myötä tai aikana. Tällöin vastauksista saattaisi nousta esiin asioita, joita aiemmis-  
sa kysymyksissä ei ollut huomioitu. Alle on koottu tämän kysymyksen avoimia vastauksia:

- ”Hinnoittelu, on lisännyt kustannusten näkyvyyttä”
- ”Kun kaksi niin erilaista yksikköä (hankinta ja talouspalvelut) yhdistettiin, niin emme kos-  
kaan minun mielestä olleet yhtä ja samaa 'yksikköä'. Talousasiat nousi aina enemmän esille  
kun hankinta. Tämä johtui varmaan siitä, että toimitusjohtajallamme oli enemmän taloushal-  
linnon taustaa ja näin ollen tunsu sen alueen paremmin.”
- ”Liiketoimenjohtaja haluaa pitää kaikki Langat omissa hyppysissä, joten liikelaitoksilla ei ole  
ollut todellista päätösvaltaa oman liikelaitoksen johtamisessa.”
- ”Tarkoitus oli käsittääkseni saada kevennettyä ja tehostettua kilpailutusprosesseja, kun lii-  
kelaitostumisen myötä aloitettiin kaupungin yksiköiden laskutus. Oletus oli, että laskuttami-  
sen vuoksi yksiköt tekisivät enemmän työtä ja hankinnan työ tehostuisi. Tätä muutosta ei ta-  
pahtunut käytännössä. Käytännössä talouspalveluihin liittyminen ei näkynyt työssä ja yksikkö  
on ollut odotustilassa jo liian pitkään.”
- ”Työtehtävien päällekkäisyyksiä on vähentynyt.”
- ”Sisäinen laskuttaminen on tullut käyttöön eli eri yksiköille tehdyt työtunnit täytyy kirjata  
ylös. Laskutuksia seurataan ja niitä käydään läpi kirjanpidon kokouksissa. Tämän olen kokenut  
negatiivisena.”
- ”Tuntuu, että kaikenlaisia päälliköitä, johtajia ja asiantuntijoita on paljon enemmän kuin  
ennen.”
- ”Työajan seuranta -> lisännyt työtehtävää.”

Toiseksi kysyttiin, millaiseksi liikelaitostuminen on koettu kokonaisuutena. 4 eli 7,4 prosenttia  
vastaajista vastasi pitävänsä liikelaitostumista ”Erittäin hyvänä asiana”, toiset 4 eli 7,4 pro-

senttia ”Hyvänä asiana”, enemmistö 32 eli 59,3 prosenttia ”En hyvänä/huonona asiana”, 10 eli 18,5 prosenttia ”Huonona asiana” ja 4 eli 7,4 prosenttia ”Erittäin huonona asiana”. Kuviossa 21 on tämä vielä havainnollistettuna.



Kuvio 21: G Muita asioita/kokemuksia, miten liikelaitostuminen on koettu kokonaisuutena.

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä vaikutuksia liikelaitostumisella oli Espoo Talouspalveluiden talouden näkökulmasta ja henkilöstön kokemusten perusteella. Tutkimus suoritettiin henkilöstöön liittyvien asioiden osalta kyselynä ja taloudellisia asioita selvitettiin haastattelun kautta. Tutkimus koosti Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen toimintaa valittujen näkökulmien osalta, tuotti tietoa kunnan palvelutoiminnan järjestämisestä ja oli omalta osaltaan esimerkki organisaatiomuutoksesta ja liikelaitostumisesta.

Liikelaitostuminen on ollut taloudellisesta näkökulmasta katsottuna positiivinen asia. Liikelaitostumisen myötä Espoo Talouspalveluista tuli taloudellisesti itsenäisempi organisaatio. Tämä toisaalta lisäsi vastuuta taloudellisten asioiden hoidossa, koska jouduttiin enemmän miettimään esimerkiksi investointien järkevyyttä, kassavirtaa ja rahoituksen saantia. Toisaalta näin organisaation toimintaan alettiin kiinnittää enemmän huomiota. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että liikelaitoksen suurimmat hyödyt olivat palveluiden tuotteistus hinnoitelluineen ja kustannusten näkyvyys. Liikelaitostumisen jälkeen kenellekään ei jäänyt epäselväksi, paljonko toiminta maksaa. Jokainen asia pystyttiin mittaamaan, laskemaan ja todenta-

maan. Liikelaitostumisen vaikutukset eivät jääneet vain Espoo Talouspalveluiden piiriin, sillä myös asiakkaiden eli Espoon kaupungin ja muiden yksiköiden toimintaa kehitettiin. Voidaan siis sanoa, että liikelaitosmuoto on hyödyttänyt monia tahoja. Sisäinen työ Espoo Talouspalveluissa kuitenkin lisääntyi, sillä laskuttamisen takia työaikaa alettiin seurata ja kohdentaa. Tämä todettiin negatiiviseksi asiaksi, mutta toisaalta sisäisen työn lisääntyminen oli varmasti pienempi haitta verrattuna liikelaitostumisesta saatuun kokonaishyötyyn.

Haastattelussa nousi esille Espoo Talouspalveluiden tuloksen kehitys liikelaitosvuosina. Ensimmäisenä vuotena (2013) liikelaitoksen tulostavoite oli 0 euroa. Kävi kuitenkin niin, että tilikauden tulokseksi saatiin 460 000 euroa. Tämä johtui siitä, että liikevaihtoa kertyi toiminnasta enemmän kuin talousarviossa oli arvioitu (Espoo Talouspalvelut 2013, 1, 3). Viimeisenä liikelaitosvuonna (2015) tulos jopa kolminkertaistui ensimmäiseen toimintavuoteen nähden, vaikka palveluhintojakin oli laskettu. Tämä osoittaa vain sen, että kustannustehokkuus on kasvanut vuosien varrella ja toimintaa on saatu järkeistettyä. Kannattavuutta ei siis haettu esimerkiksi hintoja korottamalla, vaan omaa toimintaa kehittämällä. Tilikauden voittojen takia Espoo Talouspalvelut -liikelaitokselle syntyi lisäksi niin sanottu positiivinen ongelma: minne pääoma (positiivinen tulos) pitäisi palauttaa?

Kuten tutkimustuloksissa todettiin, organisaation talouteen liittyvät muutokset olisi saavutettu myös ilman liikelaitosmuotoa, mutta toisaalta liikelaitosmuoto toi toiminnalle tehokkuutta ja esimerkiksi laskuttamiselle vankemman perustan. Tämä johtuu siitä, että liikelaitoksessa on toimittava tietyllä tavalla ja liikelaitokseen kuuluu olennaisesti toiminnan kehittäminen. Lisäksi liikelaitostumisen ansiosta aiemmin tehdystä toiminnan keskittämisestä alettiin saada taloudellisia hyötyjä.

Henkilöstö on kokenut kaiken kaikkiaan liikelaitostumisen jokseenkin neutraalina asiana - muutoksena, joka tehtiin ja josta seurasi toiminnallisia muutoksia sekä hyvään että hieman huonompaan suuntaan. Erityisesti kyselyssä nousivat esille työtehtävien päällekkäisyyksien väheneminen ja toimintojen kokonaisvaltainen tehostuminen.

Eniten henkilöstön mielestä muutoksia on tapahtunut organisaatorakenteessa ja työtehtävissä liikelaitostumisen myötä tai aikana. Organisaatiossa muuttuivat erityisesti tiimit, joita hajotettiin ja yhdistettiin uudelleen. Kaikki Espoo Talouspalveluiden toiminnot keskitettiin yhdeksi. Ennen liikelaitostumista Hankintapalvelut-palveluyksikkö toimi omana yksikkönä, mutta siirtyi liikelaitostumisen myötä Espoo Talouspalveluihin. Tämä nousi monissa avoimissa vastauksissa esille henkilöstön kokemana isompana muutoksena. Selvä enemmistö koki muutokset positiivisina, mutta osa vastasi muutosten olleen osittain huonoja. Syynä tähän on saattanut olla esimerkiksi se, että toiminta oli alussa sekavaa, työn tekemiseen liittyviä ohjeita vaihdeltiin, johtajien ja päälliköiden määrää kasvatettiin ja johtaminen koettiin puutteelliseksi.

Hankintapalvelut-palveluyksikössä organisaatiomuutosten myötä johtajuus tuntui kadonneen, koska päätösvaltaa siirrettiin ylemmille tahoille.

Työtehtävien koettiin lisääntyneen mutta myös muuttuneen. Sähköisiä palveluita otettiin käyttöön, uusia työtehtäviä tuli esimerkiksi laskutuksessa ja hallinnossa, tuottavuutta alettiin seurata ja erityisesti Kirjanpito ja myyntilaskut -palvelualueella koettiin, että työstä oli tullut enemmän asiantuntijatyötä. Toisaalta Tuotannon tuki -palvelualueella työntekijöiden mielestä heillä oli rajallisempi osallistumismahdollisuus kehittämistyöhön. Lisäksi työn tekemisen tavat muuttuivat. Edellä luetellut tekijät ovat varmasti vaikuttaneet siihen, että työosaaminen ja työtaidot ovat muuttuneet. Mielipiteet muutoksista vaihtelevat vastaajien omien kokemusten mukaan, mutta eniten oltiin sitä mieltä, että työtehtävien muutokset oli koettu joko osittain hyvinä tai osittain huonoina.

Myös yhteistyötahoihin tuli muutoksia, vaikka pieni enemmistö niitä ei ollut kokenutkaan. Vastaukset riippuivat lähinnä siitä, missä palvelualueella tai -yksikössä vastaaja työskentelee. Esimerkiksi Hankintapalvelut-palveluyksikössä todettiin, että vaikka hankinta siirtyi Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen alle, yhteistyö ei ollut lisääntynyt organisaation sisällä. Toisaalta Kirjanpito ja myyntilaskut -palvelualueella oltiin sitä mieltä, että koska talouspalveluihin liittyviä toimintoja oli keskitetty Espoo Talouspalveluiden liikelaitostumisen myötä, yhteistyö konserniesikunnan ja toimialojen kanssa lisääntyi. Jos muutoksia oli koettu, selkeä enemmistö oli sitä mieltä, että ne olivat hyviä.

Vähiten muutoksia tapahtui palkkauksessa, työtiloissa ja työpaikkakoulutuksessa tai muissa kehittämistoimenpiteissä. Palkkauksessa ja työtiloissa oli selvästi kyse vain henkilökohtaisista eroista, ei koko Espoo Talouspalvelut -liikelaitosta koskevista muutoksista. Myös työpaikkakoulutuksissa ja muissa kehitystoimenpiteissä muutokset olivat erittäin vähäisiä ja vastausten perusteella voi tulkita, etteivät ne liity liikelaitostumiseen. Palkkaukseen liittyvissä vastauksista korostui se, että palkka ei ollut muuttunut suuntaan eikä toiseen, vaikka aihekategoriasa B Omat työtehtävät moni ilmoitti, että työtehtäviä oli tullut lisää tai työnkuva oli muuttunut liikelaitostumisen myötä. Koska työtiloihin ei oikein tullut muutoksia, voidaan päätellä, että Espoo Talouspalveluiden liikelaitostumisessa taloushallinnollisten toimintojen keskittäminen tapahtui toiminnallisella tasolla eli varsinaisesti työpisteitä ei esimerkiksi yhdistetty saman katon alle.

Kyselyyn vastanneet eivät olleet yksimielisiä ja vastauseroja löytyi myös yksiköiden sisältä. Tämä johtuu luultavasti siitä, että osa työntekijöistä aloitti työskentelyn Espoo Talouspalveluissa vasta sen liikelaitostumisen jälkeen, jolloin he eivät olleet kokeneet liikelaitostumisen alkuaajan suurimpia muutoksia. Kyselyssä tämä seikka huomioitiin, sillä vastaajien piti ilmoittaa, olivatko he työskennelleet Espoo Talouspalveluissa jo ennen liikelaitostumista vai vasta

liikelaitostumisen aikana tai jälkeen. Kaikkien vastaukset olivat kuitenkin tärkeitä, sillä jokainen muutos ei välttämättä tapahdu hetkessä.

Vastauksista nousi esiin muutamia näkemyksiä, joiden mukaan osa henkilöstön kokemista muutoksista liittyy toimintojen keskittämiseen ja siitä saatuihin etuihin ja hyötyihin - ei siis liikelaitostumiseen. Tässä on kuitenkin muistettava yksi asia: liikelaitostumisen avulla haluttiin keskittää taloustoiminnot yhdeksi (Mussalo 2015b). Liikelaitoksena yksiköitä yhdistettiin ja sen kautta eri toimintoja keskitettiin, joten liikelaitosmuotoinen toiminta edesauttoi tällaista toimintojen keskittämistä. Päällekkäisen resursoimisen poistaminen oli liikelaitosmuodon ratkaisu (Espoon kaupunki 2014, 12).

Sekä talouteen että henkilöstöön liittyvien tutkimustulosten perusteella Espoo Talouspalveluiden liikelaitostuminen oli hyvä asia. Liikelaitostuminen ja liikelaitoksena toimiminen on ollut kannattavaa monelta osin. Liikelaitostumisella on saatu myös poistettua aikaisempia toimintaan ja talouteen liittyviä ongelmia.

Mutta miksi liikelaitosmuodosta sitten luovuttiin 1.1.2016 lähtien? Liiketoimintajohtaja Suuperkon mukaan Espoo Talouspalvelut ja koko Espoon kaupunki saivat liikelaitosmuodosta muun muassa tuottavuushyötyjä, mutta tuottavuutta oli silti kehitettävä lisää. Kehittämistarve johtui siitä, että kaupungin kestävyysvaje (tulot tiukalla ja kaupunki kasvaa koko ajan) oli sen verran iso, ettei samalla kustannustasolla pystytty enää tuottamaan palveluja entiseen malliin. Kyse ei siis ollut vain Espoo Talouspalveluista, vaan kaikista kaupungin yksiköistä. Tästä johtuen palveluliiketoiminnan tavoite oli asetettava uudelle tasolle. Espoo Talouspalveluiden sekä kaikkien muiden yksiköiden kustannuksista oli saatava 20 prosenttia pois. Tällaista kustannusleikkausta ei olisi saatu vanhalla tilaaja-tuottaja-mallilla aikaiseksi. Tämän takia tilaaja-tuottaja-malli purettiin ja sitä myöten tämän toimintamallin ympärille perustetut liikelaitokset lakkautettiin. Kaupunki siis päätti siirtyä vuoden 2016 alusta uuteen toimintamalliin, jossa tavoitteena on tehokkaampi ja taloudellisesti parempi toiminta. (Suuperko 2016.)

Lisäksi liikelaitosmuodosta luopumisen syynä oli se, että tilaaja-tuottaja-malli ei toiminut ihan sillä tavalla kuin oli ajateltu. Tuottajan puolelta kaikki oli kunnossa: toimintaa oli kehitetty kustannustehokkaammaksi ja läpinäkyvämmäksi, mutta tilaajan puolella ilmeni ongelmia. Tilaja ei ollut pystynyt kehittämään toimintaansa niin pitkälle, että se olisi yksilöinyt tarpeensa, minkä takia tuottaja joutui määrittelemään, mitä tilaaja niin sanotusti tilaa ja tarvitsee. Näin ollen tilaaja-tuottaja-malli tuli kehityspolkunsa päähän. Ja vaikka vuoden 2016 alussa palattiin takaisin konsernipalveluihin ja sitä myöten peruskaupunkiin, kyseessä ei periaatteessa ollut paluu vanhaan organisaatiomuotoon, sillä konsernipalveluiden toimintaa on kehitetty. (Suuperko 2016.)

## 7.1 Jatkotutkimus

Espoo Talouspalveluiden (ja muiden kaupungin yksiköiden) kohdalla luovuttiin liikelaitosmuodosta ja, kuten aiemmin on todettu, yksikkö kuuluu nykyään konsernipalveluihin. Tämä antaa mahdollisuuden jatkotutkimukselle.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, millainen on Espoo Talouspalveluiden tammikuussa vuonna 2016 käyttöönottama toimintamalli ja miten tämä malli on kehittänyt organisaation toimintaa entistä tehokkaammaksi. Pääseekö Espoon kaupunki tavoitteeseensa; saadaanko kustannuksia vähennettyä 20 prosentin verran? Ja jos saadaan, miten tämä on tapahtunut ja mitä toimenpiteitä tämä on vaatinut? Tutkimusta ei kuitenkaan voitaisi tehdä heti, sillä toiminnan pitää antaa ensin kehittyä rauhassa kohti tavoitettaan. Joka tapauksessa tutkimusaihe olisi varmasti mielenkiintoinen.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmista.

Yleisen määritelmän mukaan tutkimus on reliaabeli (luotettava), kun se ei anna sattumanvaraisia tutkimustuloksia. Toisin sanoen kyse on tulosten toistettavuudesta ja siitä, että halutut tutkimustulokset on saavutettu. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Jotta tutkimuksen reliabiliteettia pystytään arvioimaan, tutkimusaineiston on oltava sellaisessa muodossa, että tutkimuksen kommentoijat pystyvät tarkastamaan sen (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007b).

Tutkimuksestani ei voi varmasti sanoa, onko se reliaabeli, koska sitä ei ole toistettu. Toisaalta tulokset ovat taatusti vähintäänkin samanlaisia, mikäli uusintatutkimus tehtäisiin. Liikelaitoksen taloudellisiin asioihin liittyvät tulokset ovat hyvin varmasti samoja toisellakin tutkimuskerralla, koska talousasiat liikelaitosajoilta eivät ole voineet enää muuttua. Henkilöstökyselynkin tulokset ovat luultavasti toistettavissa. Pääpiirteissään saadaan varmasti samoja tuloksia, mutta toki tulokset voivat myös vähän vaihdella riippuen siitä, mitä henkilöstö toisella tutkimuskerralla muistaa liikelaitosajoista. Joka tapauksessa kyselyssä tunnuttiin vastaavan rehellisesti ja vastausten perusteella vastaajat uskalsivat tuoda näkemyksensä ja mielipiteensä esille. Tätä edesauttoi vastaajien anonymiteetin säilyminen. Myös haastatteluissa vaikutti siltä, että asioista kerrottiin sellaisina kuin ne ovat, koska haastateltavat toivat esille hyvien asioiden lisäksi huonompiakin asioita. Kasvokkain tehty haastattelu ja puhelinhaastattelu äänitettiin, jotta vastaukset haastattelukysymyksiin saataisiin tarkasti muistiin. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi reliaabeliuden parantamiseksi tutkimustulokset on pyritty esittämään mahdollisimman selkeästi ja johdonmukaisesti, joten lukijan on helppo arvioida tutkimustuloksia.



Tutkimus on puolestaan validi (pätevä), kun valittu tutkimusmenetelmä soveltuu sen asian mittaamiseen, mitä halutaan mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tärkeä tekijä tutkimuksen validiuden kannalta on se, millä tutkimusmenetelmällä saadaan kerättyä haluttua tietoa ja onko mittari kuinka validi (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007c).

Tutkimuksesta voidaan todeta sen olevan validi. Erilaisiin tutkimusmenetelmiin tutustuttiin ja näistä valittiin tutkimusta ja aineistonkeruuta parhaiten palvelevat menetelmät. Kyselyn avulla saatiin kartoitettua suurelta ihmismäärältä tietoa ja siksi se sopi tutkimuksen henkilöstön kokemuksiin kartoittavaan osaan. Kyselyä ei rakennettu vain valmiiden vastausvaihtoehtojen varaan, sillä oli tärkeää antaa ääni myös tutkimuskohteelle. Kyselyssä pidettiin huolta siitä, että kysymykset olivat selkeitä. Lisäksi kysymyksiä oli havainnollistettu esimerkeillä. Tällä pyrittiin väärinkäsitysten minimointiin. Haastattelu puolestaan sopi liikelaitostumisen taustojen ja Espoo Talouspalveluiden taloudellisten asioiden selvittämiseen, koska oli tärkeää, että aineistoa kerätään juuri oikeilta henkilöiltä. Lisäksi tutkimus on validi sen takia, että siihen valittiin oikea kohderyhmä.

Tutkimuksen luotettavuutta edesauttoi aiemmin huolellisesti laadittu tutkimussuunnitelma. Opinnäytetyössä lähteet on tarkasti ilmoitettu, joten alkuperäiset aineistot on helppo löytää. Näin ollen tiedonhakuprosessi on toistettavissa ja lähteet tarkistettavissa. Tutkimuksessa on pysytty puolueettomina eli omia asenteita tai ennako-oletuksia ei ole sekoitettu tutkimustuloksiin, vaan tutkimusaineistoa on pyritty ymmärtämään. Tuloksia ei vääristelty, vaan niitä on käsitelty sellaisina kuin ne ovat.

## 8 Arviointi

Opinnäytetyö ja tutkimus onnistuivat hyvin. Oli mielenkiintoista selvittää kuntien toimintaa ja mahdollisuuksia järjestää palvelutoimintaansa. Tutkimuksen teko sujui ilman suurempia ongelmia ja esitettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin kattavat vastaukset. Valitut aineistonkeruumenetelmät sopivat erinomaisesti Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen talousasioiden ja henkilöstön kokemuksiin kartoittamiseen. Haastatteluiden kysymyskokonaisuuksien vastaukset olivat laajat ja selkeät. Sain hyvää oppia kunnallisen liikelaitoksen toiminnasta konkreettisesti tasolta. Mielenkiintoisen tutkimuskohteen ja omakohtaisten työkokemusten myötä työskentelymotivaatio pysyi hyvin yllä.

Varsinaisia ongelmia opinnäytetyön tekemisessä ei ollut. Opinnäytetyön valmistuminen viivästyi kuukaudella suunnitellusta aikataulusta, sillä opinnäytetyön teko ajoittui vuodenvaihteen, joka on yrityksille usein kiireistä aikaa. Lisäksi tämä on suosittua vuosiloma-aikaa joulun ja vuodenvaihteen pyhien vuoksi. Toista haastattelua jouduttiin myös siirtämään muutamalla viikolla eteenpäin sovitusta. Henkilöstökyselyn kohdalla haasteita esiintyi vastausten kokoa-

misessa, sillä kyselyalustana käytetty Google Forms taulukoi muutamia vastauksia väärin kysymyssarakkeiden alle. Onneksi tästä selviydyttiin ja vastaukset saatiin järjesteltyä oikeisiin sarakkeisiin. Henkilöstökyselyyn vastanneiden määrä olisi voinut olla suurempi, mutta kyselyn ajankohta huomioiden vastausprosentti oli kuitenkin 33, mikä oli melko hyvä. Lisäksi saadut vastaukset kattoivat laajasti Espoo Talouspalveluiden palvelualueet ja -yksiköt.

## 9 Yhteenveto

Espoo Talouspalvelut tuottaa Espoon kaupungille ja muille sen yksiköille taloushallinnon palveluita. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, mitkä olivat liikelaitostumisen vaikutukset Espoo Talouspalveluille, ja näkökulmiksi valittiin taloudelliset asiat ja henkilöstön kokemukset. Näiden selvittämiseen käytettiin haastatteluja ja kyselyä. Lisäksi selvitettiin, miksi Espoo Talouspalveluista tehtiin liikelaitos ja miksi liikelaitosmuodosta kuitenkin luovuttiin.

Aiemmin konsernipalveluihin kuulunut Espoo Talouspalvelut oli siirtynyt vuonna 2012 muiden Espoon kaupungin yksiköiden tavoin palveluliiketoimen alueelle, minkä vuoksi yksikön toiminta piti järjestää uudella tavalla. Liiketoimintajohtajan ehdotuksen myötä päädyttiin ratkaisuun, jonka mukaan yksiköstä oli tehtävä liikelaitos. Espoo Talouspalvelut aloitti näin ollen liikelaitosmuotoisen toimintansa vuoden 2013 alusta. Liikelaitostuminen vaikutti talousasioihin siten, että organisaatiosta tuli taloudellisesti itsenäisempi. Lisäksi Espoo Talouspalveluiden toiminnasta tuli kustannustehokkaampaa ja palvelut tuotteistettiin. Toisaalta liikelaitostumisen myötä sisäinen työ lisääntyi. Henkilöstön kokemusten mukaan liikelaitostuminen vaikutti eniten organisaatiorakenteeseen ja työtehtäviin, sillä toimintoja oli keskitetty ja tehostettu liikelaitostumisen myötä. Henkilöstön työaika alettiin myös seurata asiakkaiden laskuttamisen takia. Liikelaitosmuodosta kuitenkin luovuttiin vuoden 2015 lopussa, sillä toimintaa haluttiin saada entistä tehokkaammaksi ja liikelaitosmuoto ei pystynyt enää tarjoamaan välineitä tähän. Vuoden 2016 alusta lähtien Espoo Talouspalvelut on ollut jälleen osa konsernipalveluita.

Tutkimuksessa saatiin selvitettyä se, mitä haluttiin. Tutkimustuloksia ei pyritty yleistämään vaan nimenomaan kuvaamaan Espoo Talouspalveluita sen ollessa vielä kunnan liikelaitos. Tuloksista saa kuitenkin hyvän tapausesimerkin liikelaitostumisen vaikutuksista.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Harjula, H. & Prättälä, K. 2015. Kuntalaki: Tausta ja tulkinnat. 9., uudistettu painos. Talentum Media Oy ja tekijät. Yhteistyössä Lakimiesliiton Kustannus.

Hartonen, S. 2003. Liikelaitos kunnan talousyksikkönä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. - 17. painos. Helsinki: Tammi.

Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto. 2013. Yleisohje kunnallisen liikelaitoksen kirjanpidollisesta käsittelystä. Suomen kuntaliitto. 2. painos. Helsinki: Kuntatalon paino.

Myllyntaus, O. 2011. Kunnan ja kuntayhtymän talousarvio ja -suunnitelma. Suomen Kuntaliitto. 4. korjattu painos. Helsinki: Kuntatalon paino.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro.

Säilä, E. 2008. Kunnan hallinto, talous ja valvonta. Uudistettu laitos. Helsinki: Edita.

### Sähköiset lähteet

Espoo. 2015a. Espoo-konserni. Viitattu 16.11.2015.

[http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Organisaatio/Espookonserni](http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Organisaatio/Espookonserni)

Espoo. 2015b. Konsernihallinto. Viitattu 1.2.2016

[http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Organisaatio/Konsernihallinto](http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Organisaatio/Konsernihallinto)

Espoo. 2015c. Palveluliikelaitosten johtokunta. Viitattu 16.11.2015.

[http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Paatöksenteko/Lautakunnat\\_ja\\_johtokunnat/Palveluliikelaitosten\\_johtokunta](http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatöksenteko/Lautakunnat_ja_johtokunnat/Palveluliikelaitosten_johtokunta)

Espoo. 2015d. Palveluliiketoimi. Viitattu 16.11.2015.

[http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Organisaatio/Palveluliiketoimi](http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Organisaatio/Palveluliiketoimi)

Espoo Talouspalvelut. 2013. Tasekirja Espoo Talouspalvelut -liikelaitos 31.12.2013. Viitattu 19.2.2016.

<http://docplayer.fi/1694338-Tasekirja-espoo-talouspalvelut-liikelaitos.html>

Espoo Talouspalvelut -liikelaitos. 2013. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2014 - 2016. Espoon kaupunki. Viitattu 18.11.2015.

<http://espoo04.hosting.documenta.fi/kokous/2013274357-3-6.PDF>

Espoo Talouspalvelut -liikelaitos. 2014. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2015 - 2017. Viitattu 18.11.2015.

<http://espoo04.hosting.documenta.fi/kokous/2014330243-8-1.PDF>

Espoon kaupunki. 2014. Palveluliiketoimen yhteiskuntavastuuraportti. Viitattu 5.2.2016.

[http://www.espoo.fi/materiaalit/espoo\\_kaupunki/yhteiskuntavastuuraportti2014/](http://www.espoo.fi/materiaalit/espoo_kaupunki/yhteiskuntavastuuraportti2014/)

Laki kuntalain muuttamisesta 4.4.2013. HE 32/2013. Viitattu 2.12.2015.

<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130032>

Inspirans. 2014. Kvalitatiivinen tutkimus luo aina uutta. Viitattu 6.12.2015.  
<http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>

Jyväskylä. Liikelaitokset. Viitattu 4.12.2015.  
[http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/3888\\_liikelaitokset03.pdf.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/3888_liikelaitokset03.pdf.pdf)

Kunnat.net. 2012a. Kunnallinen liikelaitos. Viitattu 2.12.2015.  
<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/liikelaitos/Sivut/default.aspx>

Kunnat.net. 2012b. Tehokkuus. Viitattu 22.11.2015.  
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/tuloksellisuus/tehoisuus/Sivut/default.aspx>

Kunnat.net. 2012c. Vaikuttavuus. Viitattu 22.11.2015.  
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/tuloksellisuus/vaikuttavuus/Sivut/default.aspx>

Kunnat.net. 2015a. Maksu- ja myyntitulot. Viitattu 22.11.2015.  
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/maksu-ja-myyntitulot/Sivut/default.aspx>

Kunnat.net. 2015b. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Viitattu 22.11.2015.  
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/tarkastus/sisainen-valvonta-ja-riskien-hallinta/Sivut/default.aspx>

Kunnat.net. 2015c. Tuloksellisuus. Viitattu 22.11.2015.  
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/tuloksellisuus/Sivut/default.aspx>

Kunnat.net. 2016. Kuntaliitokset. Viitattu 4.2.2016.  
<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntaliitokset/Sivut/default.aspx>

Kunnat.net. a. Kuntien ja kuntayhtymien toiminta. Viitattu 22.11.2015.  
<http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/Sivut/default.aspx>

Kunnat.net. b. Kunnallinen liikelaitos oikeudellisesta näkökulmasta. Viitattu 2.12.2015.  
<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/liikelaitos/oikeudellinen-nakokulma/Sivut/default.aspx>

Kunnat.net. c. Mikä on kunnallinen liikelaitos? Viitattu 2.4.2016.  
<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/liikelaitos/oikeudellinen-nakokulma/mika-on/Sivut/default.aspx>

KvantiMOTV. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 8.12.2015.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Minilex. Jokaisella kunnalla on verotusoikeus. Viitattu 23.11.2015.  
<http://www.minilex.fi/a/jokaisella-kunnalla-on-verotusoikeus>

Mussalo, P. 2015a. Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen toimintasuunnitelma 2015. Espoon kaupunki. Viitattu 18.11.2015.  
<http://espoo04.hosting.documenta.fi/kokous/2015338254-19-1.PDF>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. 6.3 Haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 10.12.2015.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. 6.3.1 Avoin haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.12.2015.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html)

Suomi.fi. 2015. Kunnat ja kunnallishallinto. Viitattu 21.11.2015.

[https://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio\\_ja\\_kunnat/kunnat\\_ja\\_kunnallishallinto/index.html](https://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/kunnat_ja_kunnallishallinto/index.html)

SurveyMonkey. Likert-asteikko. Viitattu 8.12.2015.

<https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

Tilastokeskus. Kunnan liikelaitos. Viitattu 3.12.2015.

[http://www.stat.fi/meta/kas/kunnan\\_liikelai.html](http://www.stat.fi/meta/kas/kunnan_liikelai.html)

Virsta. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 6.12.2015.

<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2007a. Kyselyyn perustuvan tutkimuksen suorittaminen. Viitattu 8.12.2015.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html>

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2007b. Tutkimuksen reliabiliteetti. Viitattu 25.1.2015.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2007c. Tutkimuksen validiteetti. Viitattu 25.1.2015.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Väestörekisterikeskus. 2016. Kuntien asukasluvut suuruusjärjestyksessä. Viitattu 2.4.2016.

<http://vrk.fi/default.aspx?docid=9578&site=3&id=0>

#### Julkaisemattomat lähteet

Mussalo, P. 2015b. Toimitusjohtajan haastattelu 28.7.2015. Espoo Talouspalvelut -liikelaitos. Espoo.

Mussalo, P. 2016. Toimitusjohtajan haastattelu 15.2.2016. Puhelinhaastattelu.

Suuperko, M. 2016. Liiketoimintajohtajan haastattelu 29.1.2016. Espoon kaupunki. Espoo.


## Kuviot

Kuvio 1: Kunnan liiketoiminnan eriyttäminen (Jyväskylä, 192).....	11
Kuvio 2: Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen organisaatiokaavio (Espoo Talouspalvelut -liikelaitos 2014, 3). .....	18
Kuvio 3: Vastaajat palvelualueittain. ....	29
Kuvio 4: A Yleinen organisoituminen, organisaatorakenne. ....	30
Kuvio 5: A Yleinen organisoituminen, miten organisaatiomuutokset on koettu. ....	31
Kuvio 6: B Omat työtehtävät, työtehtävät. ....	32
Kuvio 7: B Omat työtehtävät, miten muutokset työtehtävissä on koettu. ....	33
Kuvio 8: B Omat työtehtävät, työn tekemisen tavat. ....	33
Kuvio 9: B Omat työtehtävät, miten muutokset työn tekemisen tavoissa on koettu. ....	34
Kuvio 10: C Työosaamiset ja kehittämistoimenpiteet, työosaamiset/ -taidot.....	35
Kuvio 11: C Työosaamiset ja kehittämistoimenpiteet, miten muutokset työosaamisessa/ -taidoissa on koettu. ....	36
Kuvio 12: C Työosaamiset ja kehittämistoimenpiteet, työpaikkakoulutukset ja muut osaamisen kehittämistoimenpiteet.....	36
Kuvio 13: C Työosaamiset ja kehittämistoimenpiteet, miten muutokset työpaikkakoulutuksissa ja muissa osaamisen kehittämistoimenpiteissä on koettu. ....	37
Kuvio 14: D Työskentelyolosuhteet, työtilamuutokset. ....	38
Kuvio 15: D Työskentelyolosuhteet, miten työtilamuutokset on koettu. ....	39
Kuvio 16: E Palkkaus, palkkauksen muutokset.....	39
Kuvio 17: E Palkkaus, miten palkkaukseen liittyvät muutokset on koettu.....	40
Kuvio 18: F Yhteistyötahot, muutokset yhteistyötahoissa. ....	41
Kuvio 19: F Yhteistyötahot, miten muutokset yhteistyötahoissa on koettu. ....	42
Kuvio 20: F Yhteistyötahot, yhteistyö eri tahojen kanssa. ....	42
Kuvio 21: G Muita asioita/kokemuksia, miten liikelaitostuminen on koettu kokonaisuutena.	44

## Liitteet

Liite 1: Henkilöstökysely.....	56
Liite 2: Haastattelukysymykset ”Miksi liikelaitostuttiin?” .....	64
Liite 3: Haastattelukysymykset ”Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen talous” .....	65

## Liite 1: Henkilöstökysely



## Kysely liikelaitostumisen henkilöstökokemuksista

Espoo Talouspalvelut –liikelaitos alkoi toimia liikelaitoksena vuoden 2013 tammikuusta lähtien. Tällä kyselyllä kartoitetaan henkilöstön näkemystä mahdollisista muutoksista sekä arvioita kokemuksista. Kysely on anonyymi ja tuloksia hyödynnetään opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tekee Sini Ikonen Keravan Laurea-ammattikorkeakoulusta, tiedustelut [Sini.Ikonen@student.laurea.fi](mailto:Sini.Ikonen@student.laurea.fi).

Vastausaikaa on perjantaihin 29.1.2016 asti. Kiitos jo etukäteen!

### Perustiedot

**1. Mistä vuodesta lähtien olet työskennellyt Espoo Talouspalveluissa?**

☐ olen työskennellyt Talouspalveluissa jo ennen liikelaitostamista (aikaisemmin kuin tammikuu 2013)

Mikäli valitsit tämän niin pyydän kyselyssä kirjaamaan havaitsemiasi muutoksia/kokemuksia verrattuna aikaan/toimintaan ennen liikelaitostumista.

☐ olen työskennellyt Talouspalveluissa vasta liikelaitostamisen jälkeen (tammikuusta 2013 lähtien tai myöhemmin)

Mikäli valitsit tämän niin pyydän kyselyssä kirjaamaan havaitsemiasi muutoksia/kokemuksia liikelaitostumisen ajalta.

**2. Missä palvelualueella/-yksikössä työskentelet?**

☐ Tuotannon tuki -palvelualue

☐ Hankintapalvelut-palveluyksikkö

☐ Osto-palvelualue

☐ Kirjanpito ja myyntilaskut -palvelualue

☐ Palkanlaskenta-palvelualue

Jatka »

11 % valmiina



Mitä ja millaisia muutoksia olet kokenut/havainnut alla olevien osa-alueiden osalta liikelaitostumisen myötä/aikana ja millaisiksi olet kokenut ne?

Ohje: Valitse ja halutessasi vastaa myös sanallisesti oman kokemuksesi perusteella.

## A. Yleinen organisoituminen

### 1. Onko organisaatorakenteessa mielestäsi tapahtunut muutoksia?

Esim. uusia yksiköitä, yksikköjaon muutoksia ja sen myötä siirtymistä toiseen yksikköön.

- ☐ Ei ole.
- ☐ Kyllä on.

Millaisia?

#### 1.1 Olen kokenut muutokset:

- ☐ Pääsääntöisesti hyvinä
- ☐ Osittain hyvinä
- ☐ En hyvinä/huonoina
- ☐ Osittain huonoina
- ☐ Pääsääntöisesti huonoina

« Takaisin

Jatka »



22 % valmiina

## B. Omat työtehtävät

### 1. Onko työtehtävissäsi mielestäsi tapahtunut muutoksia?

Esim. haasteellisempi työ, uusia työtehtäviä, monipuolisempia työtehtäviä, työn määrän muutoksia.

- ☐ Ei ole.  
☐ Kyllä on.

Millaisia?

#### 1.1 Olen kokenut muutokset:

- ☐ Pääsääntöisesti hyvinä  
☐ Osittain hyvinä  
☐ En hyvinä/huonoina  
☐ Osittain huonoina  
☐ Pääsääntöisesti huonoina

### 2. Onko työn tekemisen tavoissa mielestäsi tapahtunut muutoksia?

Esim. etätyömahdollisuus, liikkuva työ, itsenäinen työskentely, ryhmässä toimiminen, uusien järjestelmien hyödyntäminen, tekemisen tehostuminen.

- ☐ Ei ole.  
☐ Kyllä on.

Millaisia?

#### 2.1 Olen kokenut muutokset:

- ☐ Pääsääntöisesti hyvinä  
☐ Osittain hyvinä  
☐ En hyvinä/huonoina  
☐ Osittain huonoina  
☐ Pääsääntöisesti huonoina

« Takaisin

Jatka »

33 % valmiina

## C. Työosaamiset ja kehittämistoimenpiteet

### 1. Onko työosaamisessasi/-taidoissasi mielestäsi tapahtunut muutoksia?

Esim. eri järjestelmien ja välineiden käyttöosaaminen, kielitaito, asiakaslähtöisyys, ratkaisukeskeisyys, yhteistyötaidot.

- ☐ Ei ole.  
☐ Kyllä on.

#### Millaisia?

#### 1.1 Olen kokenut muutokset:

- ☐ Erittäin hyvinä  
☐ Hyvinä  
☐ En hyvinä/huonoina  
☐ Huonoina  
☐ Erittäin huonoina

### 2. Onko työpaikkakoulutuksissa ja muissa osaamisen kehittämistoimenpiteissä mielestäsi tapahtunut muutoksia?

Esim. koulutustarjonta, työkierto, mentorointi, tiimityö, itseopiskelu.

- ☐ Ei ole.  
☐ Kyllä on.

#### Millaisia?

#### 2.1 Olen kokenut muutokset:

- ☐ Erittäin hyvinä  
☐ Hyvinä  
☐ En hyvinä/huonoina  
☐ Huonoina  
☐ Erittäin huonoina

« Takaisin

Jatka »



## D. Työskentelyolosuhteet

### 1. Oletko kokenut työtilamuutoksia?

Esim. omasta huoneesta avokonttoriin, monitila, neuvottelu-/kokoustilat, taukotilat.

- ☐ En ole.
- ☐ Kyllä olen.

#### Millaisia?

#### 1.1. Olen kokenut muutokset:

- ☐ Pääsääntöisesti hyvinä
- ☐ Osittain hyvinä
- ☐ En hyvinä/huonoina
- ☐ Osittain huonoina
- ☐ Pääsääntöisesti huonoina

« Takaisin

Jatka »



55 % valmiina

## E. Palkkaus

### 1. Onko palkkauksessa tapahtunut muutoksia?

Esim. palkan nousua/laskua, tulospalkkion maksamista, muita etuja esim. henkilökuntaetu.

- ☐ Ei ole.
- ☐ Kyllä.

#### Millaisia?

#### 1.1 Olen kokenut muutokset:

- ☐ Pääsääntöisesti hyvinä
- ☐ Osittain hyvinä
- ☐ En hyvinä/huonoina
- ☐ Osittain huonoina
- ☐ Pääsääntöisesti huonoina

« Takaisin

Jatka »



66 % valmiina

## F. Yhteistyötahot

### 1. Onko yhteistyötahoihin (esim. kumppaneihin, toimialoihin, palvelu- ja tavaratoimittajiin) tullut muutoksia?

Esim. onko yhteistyötahojen määrä muuttunut (lisääntynyt, vähentynyt, kokonaan uusia jne.).

- ☐ Ei ole.
- ☐ Kyllä on.

#### Millaisia?

#### 1.1 Olen kokenut muutokset:

- ☐ Pääsääntöisesti hyvinä
- ☐ Osittain hyvinä
- ☐ En hyvinä/huonoina
- ☐ Osittain huonoina
- ☐ Pääsääntöisesti huonoina

#### 1.2 Millaiseksi olet kokenut yhteistyön eri tahojen kanssa?

- ☐ Pääsääntöisesti hyvänä
- ☐ Osittain hyvänä
- ☐ En hyvänä/huonona
- ☐ Osittain huonona
- ☐ Pääsääntöisesti huonona

#### Miksi?

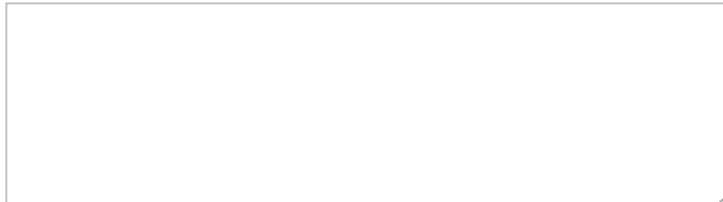
« Takaisin

Jatka »

77 % valmiina

## G. Muita asioita/kokemuksia

1. Onko tiedossasi muita asioita, joissa on tapahtunut muutoksia liikelaitostumisen myötä/aikana? Kerro myös millaisina olet kokenut ne.



2. Oletko kokenut liikelaitostumisen kokonaisuutena

- ☐ Erittäin hyvänä asiana
- ☐ Hyvänä asiana
- ☐ En hyvänä/huonona asiana
- ☐ Huonona asiana
- ☐ Erittäin huonona asiana

« Takaisin

Jatka »



« Takaisin

Lähetä



Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Liite 2: Haastattelukysymykset ”Miksi liikelaitostuttiin?”

LIKELAITOSTUMINEN

1. Ketkä päättivät tehdä palveluyksiköstä liikelaitoksen? (Espoo Talouspalveluiden näkökulmasta)

1.1 Ketkä osallistuivat valmisteluun?

1.2. Ketkä osallistuivat toteutukseen?

2. Miksi päätettiin tehdä palveluyksiköstä liikelaitos? (Espoo Talouspalveluiden näkökulmasta)

2.1 Mitkä olivat perustelut? Oliko jokin erityinen näkökulma/syy?

2.2 Kysyttiin eri tahoilta mielipidettä, kantaa? Esim. selvitettiin, miten Espoossa oli aiemmin toteutettu liikelaitostamisia? Oltiin muihin kuntiin yhteydessä?

3. Miten palveluyksiköstä tehtiin liikelaitos? (Espoo Talouspalveluiden näkökulmasta)

3.1 Oliko ajallisesti pitkä prosessi?

3.2 Miten/millä tavoin liikelaitostuminen vietiin läpi?

LIKELAITOSMUODOSTA LUOPUMINEN

1. Ketkä päättivät, että palataan vanhaan organisaatiomuotoon? (Espoo Talouspalveluiden näkökulmasta)

2. Miksi päätettiin palata vanhaan organisaatiomuotoon? (Espoo Talouspalveluiden näkökulmasta)



Liite 3: Haastattelukysymykset "Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen talous"

TALOUS

1 Onko liikelaitostoiminta ollut talouslukujen valossa sellaista kuin suunniteltiin?

2 Kuinka kannattavaa liikelaitostuminen on ollut taloudellisesti?

2.1 Onko tuloksessa, tuotoissa ja kuluissa tapahtunut muutoksia vuosina 2013 - 2015?

2.1.1 Jos on niin mistä johtuen?

- Netistä olen löytänyt toimintakertomukset vuosilta 2013, 2014 ja 2015. Onko niissä jotain erityistä mihin pitäisi liikelaitostoiminnan näkökulmasta kiinnittää huomiota/tuoda esille tutkimuksessa?

3 Mitä positiivisia ja negatiivisia muutoksia on tapahtunut verrattuna siihen kun oltiin vielä konsernipalveluissa?

3.1 Onko liikelaitosmuoto tuonut esimerkiksi kustannustehokkuutta?

3.1.1 Jos on niin missä asioissa, missä se on näkynyt?

4 Onko liikelaitosmuodolla etuja tai haittoja esim. organisaation taloudessa/talousasioiden hoitamisessa/liiketoiminnan harjoittamisessa?

4.1 Jos on, mitä? Esim. toiminnan rahoitus, tuloksen tuottaminen, verotus.

5 Onko liikelaitostuminen näkynyt muilla tavoin Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksen taloudellisessa toiminnassa?

6 Mihin talousasioihin pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota liikelaitosmaisessa toiminnassa?

6.1. Oppeja, hyötyjä/haittoja liikelaitostumista suunnitteleville kunnille?